



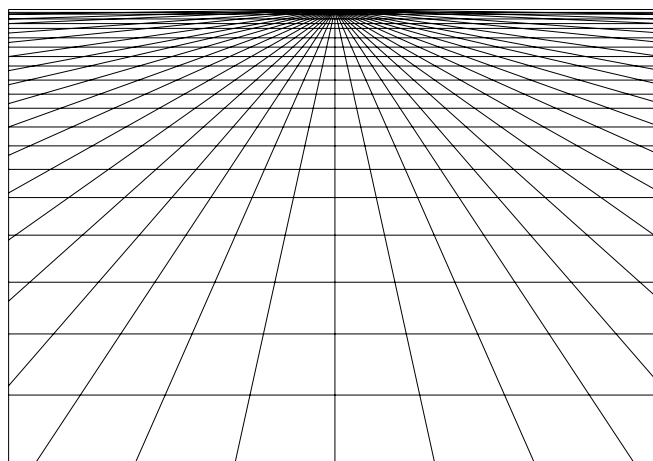
UNIVERSITY OF OSLO

FACULTY OF SOCIAL SCIENCES

Centre for technology,
innovation and culture P.O. BOX 1108 Blindern
N-0317 OSLO

TIK

Norway
<http://www.tik.uio.no>



TIK-MA-THESIS

Gir kompetanseheving samfunnsansvarlige bedrifter?
- veien mot strategisk CSR i norske SMBer
Hilde Jacobsen

2009

Word count:
31.042

Forord

I arbeidet med denne oppgaven ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder Atle Midttun som har vært til uvurderlig faglig hjelp og støtte gjennom hele denne prosessen. Du har stilt de riktige spørsmålene underveis og kommet med mange nyttige innspill og hele tiden hatt et kritisk blikk på det arbeidet jeg har gjort.

Jeg vil selvfølgelig også få takke mine to flotte gutter, Mads og Elias for at dere alltid er der. Dere har vært selve motivasjonen for å få dette til. Takk for at dere har hatt tro på meg!

Takk også til mange gode venner og resten av familien som hele tiden har støttet meg, stilt opp som barnevakter så jeg kunne følge forelesninger og få tid til å skrive. Spesielt takk til Gjengen! Hvordan skulle jeg klart å følge forelesninger og gjort intervjuer uten dere?

Vil også benytte anledningen til å takke alle dere i Innovasjon Norge som har stilt opp i forbindelse med denne oppgaven. Både ved å stille opp til intervjuer, tilby kontorplass og for dekning av reiseutgifter. Det har også vært inspirerende å sitte sammen med kolleger som tydelig har vist engasjement for det jeg har gjort og som har gitt meg en varm mottakelse.

Takk også til alle FRAM bedriftene og rådgiverne som tok godt i mot meg på samlingene jeg var med på og hadde en positiv innstilling til min tilstedeværelse. Det var spennende og lærerike opplevelser som jeg satte veldig stor pris på å få være med på.

Sist men ikke minst vil jeg få takke Trude Andersen for å ha gitt meg denne muligheten og for at du hadde tro på prosjektet mitt. Du har vært en fantastisk støtte gjennom hele arbeidet med oppgaven og har vært et viktig kontaktledd både til bedriftene og til relevante ressurspersoner i Innovasjon Norge. Takk for tilliten!

Sammendrag

Flere studier peker på at små og mellomstore bedrifter (SMB) møter andre CSR utfordringer enn store multinasjonale selskaper. Dette i form av mindre ressurser både når det gjelder ansatte og økonomi. I forlengelsen av ambisjoner om å løfte arbeidet med samfunnsansvar i norske SMBer er det av interesse å avdekke hva som motiverer SMBer til å ta samfunnsansvar og hvilke eventuelle barrierer som kan hindre en slik prioritering. I en norsk kontekst er det av spesiell interesse å studere CSR fra et SMB perspektiv, da denne typen bedrifter utgjør en vesentlig andel av den norske næringsstrukturen.

Denne oppgaven tar for seg hvorvidt kompetanseheving på CSR feltet gir samfunnsansvarlige bedrifter. For å undersøke dette er det tatt utgangspunkt i to hypoteser. Den første hypotesen dreier seg om hvorvidt samfunnsansvarlige bedrifter kjennetegnes ved en engasjert og motivert ledelse som i utgangspunktet besitter kunnskap om CSR. Altså om det er spesielle kjennetegn ved bedriften og dens ledelse som avgjør om bedriftene tar samfunnsansvar. Videre har oppgaven sett på om kompetanseheving gjør at flere bedrifter motiveres til å ta samfunnsansvar. Bedriftenes motivasjon for å ta samfunnsansvar er sett i sammenheng med spesielle karakteristika ved det som her kalles den nordiske modellen. Tanken er at verdier forbundet ved den nordiske modellen, som en sterk velferdsstat, likhetstenkning, respekt for naturen og så videre, både kan virke begrensende og styrkende på bedrifters motivasjon til å ta samfunnsansvar.

Oppgavens empiri er hentet fra norske små og mellomstore bedrifter som har deltatt på Innovasjons Norges FRAM program vinteren og våren 2009 og som gjennom dette har gjennomført Innovasjon Norges CSR modul. Alle deltakerne gjennomførte en spørreundersøkelse som har dannet grunnlag for en stor del av datamaterialet. I tillegg ble det foretatt flere diskusjoner med deltakerne på FRAM programmet. Jeg var til stede under gjennomføringen av modulen noe som ga god mulighet til deltakende observasjon både under og i tilknytning til gjennomføringen av modulen.

Utvalget begrenset seg til de deltakere som deltok på FRAM samlingene. Deltakelsen baseres på bedriftenes egen påmelding, noe som virket selvbegrensende på utvalg av typer bedrifter, antallet bedrifter og deres geografiske tilhørighet. Tiden som var satt av til datainnsamling virket også begrensende på antallet samlinger det var mulig å delta på i denne perioden. Dette

vanskeliggjør derfor en entydig generalisering av resultatene. Funnene som er gjort peker allikevel mot interessante resultater som kan antas å være relevante for en bredere samling av små og mellomstore bedrifter i Norge enn de som deltok på de aktuelle FRAM samlingene.

For at bedrifter skal se nytten av å ta samfunnsansvar er det rimelig å anta at det bør finnes enkelte insentiver som tilsier at bedriften på en eller annen måte vil tjene på å ta samfunnsansvar. Porter og Kramer argumenterer i sin artikkel at dersom bedrifter konsentrerer sin CSR satsing om et begrenset antall tiltak som er tett knyttet opp mot bedriftens virkeområde og samtidig er et felt hvor bedriften selv kan tjene på at det skjer forbedringer, vil tiltakene oppfattes mer relevante, virker mer motiverende å sette inn ressurser på og kan også gi muligheter for økonomisk vinning for bedriften. Også Innovasjon Norge legger denne tankegangen til grunn i utformingen av sin CSR satsing mot egen kundegruppe. Dette perspektivet som vektlegger CSR som del av bedriftens strategi er også målsetningen ved å inkludere en CSR modul i FRAM programmet. Målsetningen er at bedriftene skal se hvordan et strategisk CSR fokus med tiltak tilpasset bedriftens egen strategi og virkeområde også er relevant for dem som små bedrifter.

Mulighetene for et strategisk CSR fokus blant små og mellomstore bedrifter i Norge er i denne analysen blitt forsøkt forklart i sammenheng med den nordiske modellen. Argumentene er at kjennetegn ved den nordiske modellen legger en del føringer som på den ene siden kan gjøre at forholdene i Norge på mange måter ligger til rette for at også små bedrifter skal våge å se nytten av å satse på CSR. På den andre siden argumenteres det for at nettopp det rammeverket den nordiske modellen tilbyr kan fremstå som viktige barrierer for at norske små og mellomstore bedrifter ser behovet for en omfattende CSR satsing. Slike spesielle særtrekk ved Norden som region kan være med på å bekrefte eller styrke relevansen ved mine funn blant norske små bedrifter da den nordiske modellen kan bidra til å kaste lys over hvorfor relativt få små bedrifter opplever CSR feltet som spesielt relevant for dem.

Deltakerbedriftens holdninger til CSR og ambisjoner for bedriftens CSR satsing viser seg grovt sett å kunne inndeles i to hovedgrupper. Bedrifter som på forhånd har en de kjennskap til CSR problematikken, blant annet ved at de gjennom virksomheten kommer opp i CSR relaterte problemstillinger som del av den daglige driften. Disse lederne viser også et større engasjement for å strekke seg mot strategiske CSR tiltak i bedriften.

Den andre gruppen bedrifter har liten eller ingen kjennskap til CSR problematikken forut for gjennomføring av modulen. En gjennomgående holdning blant disse bedriftene er at CSR ikke umiddelbart virker relevant for dem og hvilke tiltak som kan iverksettes av små bedrifter. Etter gjennomført modul ser imidlertid skillene mellom de to gruppene ut til å viskes noe ut. De oppnår økt kompetanse om CSR feltet og får gjennom eksempler og diskusjon mellom deltakerne innsikt i hvordan også dem som små, norske bedrifter kan gi positive bidrag til samfunnet og miljøet som samtidig også kommer bedriften til gode. Etter gjennomført CSR modul ser skillet mellom de to gruppene imidlertid ut til å dreie seg om deres ambisjoner for fremtidig CSR satsing. Der den gruppen av bedrifter som på forhånd hadde kjennskap til CSR feltet og allerede hadde iverksatt enkelte aktiviteter etterstrebet et strategisk CSR fokus, syntes den andre gruppen å etterstrebe et passivt CSR nivå for egen bedrift.

Funnene viser at kompetanseheving bidrar til å øke bedriftsledernes ambisjoner for bedriftens fremtidige CSR satsing. Lederens kunnskap om CSR forut for deltakelse i FRAM virker imidlertid avgjørende for hvilket nivå de ser for seg å legge seg på i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	6
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemstilling:	9
1.2.1 Operasjonalisering av problemstilling:	9
1.3 Innovasjon Norge	11
1.3.1 Innovasjon Norges handlingsplan for samfunnsansvar:	12
1.4 Innovasjon Norges virksomhet i et CSR perspektiv	13
1.4.1 Kompetansetjenester og FRAM programmet	15
1.5 Motivasjon for CSR – satsing	16
1.5.1 Eksterne forventninger:	16
1.5.2 CSR på agendaen i Innovasjon Norge:	17
1.6 Hva er CSR utfordringen for Innovasjon Norge?	17
1.7 Oppgavens oppbygning	19
2. Metode	21
2.1 Begrunnelse for valg av metode	21
Induktiv eller deduktiv metode	21
Metodetriangulering	22
2.2 Casestudie	24
2.3 Innpass i feltet - utvalg	25
2.3.1 Utvalg av bedrifter til undersøkelsen:	26
2.4 Halvstrukturert intervju	26
2.4.1 Intervjuer til forundersøkelse:	28
2.5 Evalueringsskjema for FRAM - programmet og spørreundersøkelse	29
2.6 Bruk av tidligere spørreundersøkelser og rapporter	30
2.7 Posisjonering	30
3. Corporate Social Responsibility (CSR)	33
3.1 Bedrifters samfunnsansvar (CSR)	33
3.1.1 Hva er så bedriftens ansvar?	36
3.2 Strategisk CSR	38
3.2.1 Inside-out	41
3.2.2 Outside-in	41
3.3 Fire nivåer av CSR	42
4. CSR i Europa	45
4.1 Den nordiske modellen	46
4.2 CSR i SMB	49
4.3 Karakteristikk ved CSR aktiviteter blant SMBer	50
5. CSR og kompetanse – kunnskapsrikt og engasjert lederskap	54
6. Motivasjon for CSR	57
6.1 Uttrykte fordeler ved CSR aktiviteter blant SMBer	57
7. Barrierer for CSR	60
7.1 Opplevde barrierer ved CSR aktiviteter blant SMBer	60
8. Effekter av kompetanseheving på bedriftenes tilnærming til CSR	64
8.1 Bidra kompetanseheving til økt motivasjon for CSR blant norske SMBer?	67

8.1.1 Likhetstenkning	68
8.1.2 Tillit	70
8.1.3 Lav makt дистанse	72
8.1.4 Fleksibilitet	74
8.1.5 Respekt for naturen	74
8.2 Er så kompetanseheving sentralt for å oppnå motivasjon for CSR?	76
8.3 Oppfattes så CSR feltet generelt og CSR modulen spesielt som relevant for bedriftene?	78
8.4 Omdefinering av eksisterende aktiviteter – en inkrementell innovasjon?	79
9. Veien videre	82
9.1 Nye muligheter for å motivere SMBer til å ta miljø- og samfunnsansvar	83
9.1.1 Nettverk	83
9.1.2 Tilgang på kompetent arbeidskraft	84
9.1.3 Virkemiddelapparatets rolle	85
9.1.4 CSR i krisetider	86
10. Konklusjon	88
Litteraturliste:	92

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Tidligere utførte studier om bedriftslederes motivasjon for å ta samfunnsansvar viser at de aller fleste ledere lar seg motivere av merkevarebygging og markedsføring når de arbeider med samfunnsansvar. Samtidig er de fleste enige om at verdier som etikk og bærekraftig utvikling burde være de sentrale motivasjonsfaktorer¹.

Det ser ut til å være en tendens til at bedrifter forbinder CSR med veldedighet og frivillig engasjement og omdømmebygging. Det viser altså til at få bedriftsledere uten videre vurderer samfunnsansvar som en mulighet for økonomisk vekst og konkurransefortrinn på lik linje med andre kriterier. Porter & Kramer² argumenterer for at en strategisk tilnærming til samfunnsansvar vil øke bedriftenes konkurranseevne, øke innovativ evne og videre skape muligheter for økonomisk vekst. Enkelte forskere hevder at bedrifters satsing på samfunnsansvar først og fremst handler om å følge generelle samfunnstrender eller avhenger av personlige oppfatninger og engasjement hos bedriftsledere. Malcolm McIntosh³ har forsket på sammenhengen mellom CSR og profitt. Hans studier av flere bedrifter viser at de bedrifter som har en klar CSR - strategi også er mer konkurransedyktige. Gjennom sin forskning har han dessuten påpekt noen sentrale karakteristika ved de bedrifter som har en proaktiv tilnærming til CSR. Blant disse karakteristika nevnes at bedrifter med en proaktiv tilnærming til CSR ofte viser seg å ha et inspirerende og verdiorientert lederskap. Arbeidet med CSR og verdiperspektivet er altså forankret i toppledelsen.

Interessante funn er dermed at det er en diskrepans mellom hva bedriftsledere sier er deres motivasjonsbærere for å ta samfunnsansvar og hva de mener bør være motivasjonsbærere. Videre påpekes det at bedrifter som arbeider proaktivt med CSR kjennetegnes ved spesielle kvaliteter hos ledelsen. Det er av interesse å studere nærmere hva som motiverer bedrifter til å ta samfunnsansvar og sammenhengen mellom samfunnsansvar og kompetanse og kvaliteter hos ledelsen.

¹ Hvorfor tar bedrifter samfunnsansvar? Studium ved BI, 2008

² Porter & Kramer, 2006

³ McIntosh i Stohl et al, 2007

I Stortingsmelding nr. 10 om Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi⁴ fremgår det at regjeringen pålegger Innovasjon Norge et sentralt ansvar i å løfte arbeidet med samfunnsansvar ut til bredden av norsk næringsliv. Innovasjon Norge har norske SMBer⁵ som sin kundegruppe og de har iverksatt flere tiltak internt og eksternt i prosessen med å løfte frem arbeidet med samfunnsansvar blant denne gruppen. Denne oppgaven tar Innovasjon Norges arbeid med samfunnsansvar som utgangspunkt for valg av empirisk materiale.

1.2 Problemstilling:

Problemstilling:

Er kompetanseheving på CSR området nøkkelen til strategisk CSR i det norske SMB segmentet? Og hvordan kan den nordiske modellen kaste lys over norske SMBers motivasjon for CSR?

Som utgangspunkt for å svare på denne problemstillingen har jeg formulert to hypoteser som jeg mener er av interesse for å forstå grunnlaget for bedriftsleders motivasjon for og fokus på CSR i egen virksomhet.

Hypotese 1:

Bedrifter som tar samfunnsansvar kjennetegnes ved at de har ledere som er engasjerte og motiverte og som har god kjennskap til området CSR.

Hypotese 2:

Gjennom å øke bedriftslederes kunnskap om CSR og dets mulige positive ringvirkninger for bedriften, vil flere integrere CSR som del av strategien for egen bedrift.

1.2.1 Operasjonalisering av problemstilling:

For å svare på denne problemstillingen har jeg valgt å innledningsvis redegjøre for bredden av tiltak Innovasjon Norge har iverksatt både internt og eksternt for å løfte frem arbeidet med samfunnsansvar blant norske SMBer. Denne redegjørelsen bygger på intervjuer med ansvarlige innenfor hvert av de tjenestemrådene hvor tiltakene er iverksatt, i tillegg til samtaler med representanter fra Innovasjon Norges CSR - arbeidsgruppe.

⁴ Stortingsmelding nr 10, 2008-2009. *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*

⁵ SMB = små og mellomstore bedrifter

Videre har jeg valgt å konsentrere analysen mot ett av tiltakene som Innovasjon Norge har iverksatt, nemlig en egen CSR - modul som nylig er blitt inkludert som del av kompetansehevingsprogrammet FRAM. Dette for å se på virkningen av å øke bedriftsledelsens kunnskapsnivå om CSR.

FRAM retter seg mot små og mellomstore bedrifter i alle bransjer. Formålet med programmet er å øke deltagerens konkurransekraft og inntjening gjennom strategi- og lønnsomhetsutvikling. Man vektlegger en kombinasjon av teoretisk læring og utveksling av erfaringer mellom bedrifter. Det er nylig blitt inkludert en egen CSR modul som del av kompetansehevingsprogrammet FRAM. Formålet med denne modulen er økt kompetanse om og økt motivasjon for CSR. Ønskede deltagere er bedriftens ledere og andre nøkkelpersoner. I denne sammenhengen er det derfor interessant å se på sammenhengen mellom kompetanseheving hos bedriftsledere og et mer bevisst forhold til samfunnsansvar i egen bedrift.

Det ble i 2003 gjennomført et omfattende europeiske studium av 7662 europeiske SMBer hvor man har sett på bedriftenes holdninger til CSR og de viktigste barrierene for å ta samfunnsansvar⁶. Hovedambisjonen ved dette studiet var å løfte frem SMB- perspektivet i den pågående CSR- debatten, en debatt som i stor grad har blitt ført med utgangspunkt i de større bedriftene. Funn om bedriftenes holdninger til CSR og de mest sentrale opplevde barrierene blir brukt som utgangspunkt når jeg her skal se på hvorvidt det er en sammenheng mellom bedriftsleders verdiorientering, kompetanse og motivasjon og faktiske CSR aktiviteter i egen bedrift. Det som er nytt er altså at jeg ser på hvorvidt det er en link mellom motivasjon, økt kompetanse og CSR aktiviteter.

Neste trinn vil være å se på hvilke holdninger mitt utvalg av norske SMBer hadde til CSR forut for at de deltok på FRAM programmet. Det vil i denne sammenhengen tas utgangspunkt i samtaler som er blitt gjennomført med kursdeltakerne på FRAM programmet knyttet til temaer som deres holdninger til CSR og hvilken kjennskap de hadde til området i utgangspunktet. Materialet bygger også på diskusjoner rundt forkunnskaper om CSR som kom opp som del av gjennomføringen av CSR modulen.

⁶ Observatory of European SMEs, 2002

Etter å ha dannet meg et bilde av hvilket forhold bedriftene hadde til CSR - relaterte aktiviteter forut for FRAM, er det av interesse å studere hvilket bidrag økt kompetanse kan gi blant annet i forhold til å overkomme barrierer for å iverksette CSR tiltak og hvordan eventuelle effekter av økt kompetanse manifesteres i bedriftenes fremtidige ambisjoner for CSR. Det er da ønskelig å se på hvorvidt det er en forskjell i fremtidige ambisjoner hos dem som hadde et fokus på CSR - relaterte aktiviteter forut for CSR modulen og dem som ikke hadde det.

Men hva er så som gjør Innovasjon Norges kundegruppe, og deltakere i FRAM programmet spesielt, til et empirisk interessant utgangspunkt?

1.3 Innovasjon Norge

Innovasjon Norge startet sin virksomhet januar 2004 og er en sammenslutning av de tidligere Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), Norges Eksportråd, Turistrådet og Statens veiledningskontor for oppfinnere (SVO). I stortingsmeldingen som ble utarbeidet i denne forbindelse heter det;

”Stortinget behandlet 18. juni 2003 St.prp. nr. 51 (2002–2003) Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv. Stortinget gav sin tilslutning til departementets forslag om å opprette et nytt innovasjons- og internasjonaliseringsselskap. Selskapet vil få ansvaret for forvaltningen av de næringsrettede virkemidlene som i dag ligger under Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), Statens veiledningskontor for oppfinnere (SVO), Norges Turistråd og Norges Eksportråd. Selskapet skal opprettes 1. januar 2004. Dette vil skje gjennom ikrafttredelse av en egen lov ”⁷.

Innovasjon Norge eies av Norges Handelsdepartement og rapportere sine årlige resultater hit gjennom årsrapporter og halvårsrapporter. Organisasjonen er sammen med SIVA og Norges forskningsråd en del av virkemiddelapparatet og har som oppgave å tilby de nødvendige tjenester for å kunne møte regionale og nasjonale behov for kunnskapsbasert

⁷ URL

næringsutvikling. Målet er å kunne bidra til å utløse konkrete prosjekter med potensial til verdiskapning ⁸.

Hovedmål:

Innovasjon Norge har til formål å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet, og utløse ulike distrikters og regioners næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering ⁹.

Innovasjon Norge agerer med andre ord på vegne av norske myndigheter for å bidra til økt innovasjon og konkurransekraft i næringslivet, iverksette tiltak mot enkeltbedrifter for å bidra til nødvendig omstilling av næringer, distrikter og regioner for å kunne møte fremtidige konkurransekrav, samt aktivt følge opp Regjeringens ”Plan for en helhetlig innovasjonspolitik”.

Gjennom å tilby rådgivnings-, samarbeids, og finansieringsordninger skal Innovasjon Norge bidra til å gjennomføre prosjekter som ellers ikke ville ha blitt gjennomført. Rådgivning og risikoavlastning kan gjøre flere prosjekter samfunnsøkonomisk lønnsomme. Det er etablerere og små og mellomstore bedrifter (SMBer) med vekstambisjoner som prioriteres.

Innovasjon Norge har som visjon å gi lokale ideer globale muligheter. I dette ligger en ambisjon om å koble organisasjonens kunnskap om lokale forhold og bedrifters potensial med de muligheter som ligger i internasjonal teknologi, kompetanse, marked og verdiskapning.

1.3.1 Innovasjon Norges handlingsplan for samfunnsansvar:

Innovasjon Norge laget i 2007 en handlingsplan for samfunnsansvar. Her ble det redegjort for hva bedrifters samfunnsansvar er, samt laget en plan for hvordan det skulle jobbes med samfunnsansvar i Innovasjon Norge fremover. Det blir i handlingsplanen for samfunnsansvar understreket viktigheten av at arbeidet med samfunnsansvar må integreres i hele organisasjonen for å være virkningsfullt. Det ble definert syv nøkkelområder som det spesielt skal jobbes med fremover;

- 1) Holde orden i eget hus

⁸ Policydokumenter, 2007:4

⁹ policydokumenter, 2007:5

- 2) Stimulere kunder til å se på samfunnsansvar som en mulighet gjennom INs virkemiddelbruk
- 3) Kompetanseheving internt og eksternt
- 4) Videreutvikle bærekraftsrapportering
- 5) Gjøre etikkfeltet levende
- 6) Etablere et nettsted for samfunnsansvar i Innovasjon Norge
- 7) Deltakelse og medlemskap i organisasjoner og initiativ¹⁰

Punkt 2 og 3 er det mest sentrale i forbindelse med denne analysen. Nettopp fordi man gjennom kompetanseheving eksternt ønsker å presentere mulighetene som ligger i CSR overfor sine kunder. Innovasjon Norge uttrykker selv at etikk og samfunnsansvar skal være del av deres vurderingskriterier. Det blir blant annet understreket at de ikke på noen måte skal bidra til foretninger som utgjør en risiko for at de kan medvirke til forhold som krenkelse av grunnleggende humanitære prinsipper, krenkelse av menneskerettigheter, korrupsjon, miljøødeleggelser eller andre former for uetiske handlinger¹¹.

I Innovasjon Norges interne etiske retningslinjer uttrykkes det at *"[...] INs bidrag til verdiskapning i samfunnet skal skje gjennom helhetlig foretningsmessig samfunnsansvar"*¹². I dette ligger det at det skal ligge både økonomiske, sosiale og miljømessige vurderinger til grunn for virksomheten. Grunnlaget for virksomheten er å bidra til å kunne realisere samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekter som eierne selv ikke anser som bedriftsøkonomisk lønnsomme i oppstartsfasen. Det kan være mulig å tenke seg CSR - satsninger innenfor denne definisjonen. Dette er tiltak som i utgangspunktet ikke anses som lønnsomme, og som det derfor ikke finnes insentiver for å igangsette, men som kan vise seg å gi konkurransefortrinn og økonomisk avkastning i det lengre løp. For at bedrifter skal finne insentiver for å ville gå inn for radikale nysatsninger, kan det være behov for en aktør som kan fungere som risikoavlaster. Dette er på mange måter Innovasjon Norges rolle.

1.4 Innovasjon Norges virksomhet i et CSR perspektiv

Alle Innovasjon Norges programmer og tjenester bygger på fem tjenestetyper; finansieringstjenester, kompetansetjenester, rådgivningstjenester, nettverkstjenester og

¹⁰ Innovasjon Norges handlingsplan 2007

¹¹ Policy for de bedriftsrettede finansielle tjenestene, 2008:10

¹² Policy for de bedriftsrettede finansielle tjenestene, 2008:10

eksponeringstjenester. Nedenfor følger en oversikt over de direkte CSR aktiviteter som er initiert internt i Innovasjon Norge.

En av arbeidsoppgavene som faller inn under finansieringstjenestene er å behandle søknader om lån og finansieringsstøtte som kommer til Innovasjon Norge fra kundebedrifter. Når man søker om finansieringshjelp benytter man seg av standardiserte søknadsskjemaer. Nytt for 2008 er at man nå har inkludert et eget punkt i dette søknadsskjemaet som omhandler bedrifters samfunnsansvar (CSR). Formålet er at man vil ha en redegjørelse av hva kundebedriftene selv forstår med samfunnsansvar og hvilke tiltak de har iverksatt på dette området. Resultatet blir en slags selvangivelse over bedriftens samfunnsansvar. De kundeansvarlige i Innovasjon Norge går så gjennom svarene i de innsendte søknadene og foretar på bakgrunn av dette en vurdering som munner ut i en saksinnstilling. Kriteriene for CSR analyseres som en av flere risikovurderinger når analysen av bedriftens søknad gjennomføres. Det gis rangeringspoeng på bakgrunn av en totalvurdering av søknaden.

Innenfor rådgivningstjenestene er det blitt lagt frem ”Prinsipper for rådgivning i Innovasjon Norge”. Disse ble formulert på bakgrunn av at en arbeidsgruppe har sett på behovet for noen definerte generelle prinsipper som Innovasjon Norges medarbeidere kan forholde seg til i ulike situasjoner hvor de fungerer som rådgivere overfor kunder. Et av prinsippene er som følger:

”All veiledning og rådgivning skal skje innenfor rammen av Innovasjon Norges formål og definerte målsettinger, og med et nødvendig fokus på CSR (Corporate Social Responsibility – samfunnsansvar)”.

Som rådgivere har medarbeiderne i Innovasjon Norge en helt spesiell mulighet til å påvirke sine kunder i de valgene som skal tas. De besitter ekspertkunnskap i forhold til de problemstillinger som kundene kan møte. Rådgiverne kan bidra til å gjøre sine kunder oppmerksomme på utfordringer knyttet til CSR som er aktuelle for nettopp denne kunden.

Når det gjelder omdømmebygging er det av sentral betydning hvordan Norge fremstår i utlandet. Et godt omdømme internasjonalt er viktig for å gjøre Norge til et attraktivt reisemål. Som et ledd i dette arbeides det blant annet med pilotprosjekter knyttet til destinasjoner i Norge som bærekraftige reisemål. Et eksempel på dette er Geilo Fjellandsby. Essensen ligger

i å spille på det genuine og ekte ved reisemålet og i forlengelsen av det rettes det fokus på bruken av lokale råvarer. Det sentrale er å arbeide for å bevare særpreg ved norske lokalmiljøer når de utsettes for økt turisme. I denne sammenhengen er geoturisme blitt et sentralt begrep.

1.4.1 Kompetansetjenester og FRAM programmet

Kompetanseprogrammet omfatter en rekke ulike kurs som i stor grad tilbys ved de ulike distriktskontorene. Eksempler på slike programmer er FRAM -kurs, fyrstårn, styrekandidat kurs, bedrift i EU og kompetanseprogram for sjømatnæringen.

Innenfor kompetansetjenestene har man som allerede nevnt utarbeidet en egen modul omhandlende samfunns- og miljøansvar i små og mellomstore bedrifter. Denne modulen skal inngå som del av de kompetanseprogrammer som arrangeres av Innovasjon Norge. Modulen er et sentralt ledd i arbeidet for å spre Innovasjon Norges kunnskap og erfaringer innen CSR - problematikken til egen kundegruppe. Hovedtanken er at et tema som CSR er relevant for alle som driver med en eller annen form for virksomhet, det være seg store konsern så vel som små og mellomstore bedrifter. Forventningene vil imidlertid ikke være de samme til de to gruppene av bedrifter. Den enkelte bedrift må finne en tilnærming til samfunnsansvarsproblematikken som er relevant for den aktuelle virksomheten. Gjennom denne modulen ønsker man å rette fokus på hvorfor nettopp arbeidet med samfunnsansvar er et viktig satsningsområde for norske bedrifter. Et tydelig fokus på CSR kan bidra til å styrke bedriftens omdømme, noe som igjen kan ha effekter på langsiktig lønnsomhet. I og med at man må forholde seg til en mer bevisst kundegruppe som stiller krav til måten man driver virksomheten på, kan CSR - tiltak gi konkurransefortrinn og muligheten til å skille seg ut fra andre aktører på markedet. Et bevisst forhold til samfunnsansvar kan også gjøre at man tiltrekker seg nye dyktige medarbeidere og til å motivere og engasjere ansatte. Mer om modulens innvirkning på CSR arbeidet i norske SMBer vil komme senere i analysen.

Innovasjon Norge har utviklet et prinsippnotat for CSR som skal være til hjelp i det praktiske CSR arbeidet i små og mellomstore bedrifter. I dette notatet har man definert seks fokusområder som anses som spesielt relevant for Innovasjon Norges kundegruppe og som skal virke retningsgivende i arbeidet med samfunnsansvar. Disse områdene er 1) Miljø, 2) Korrupsjon, 3) Arbeidsforhold, 4) Menneskerettigheter, 5) Lokalsamfunn og 6) Verdikjeder. Ved å dele inn i fokusområder får man samlet alle utfordringer og problemstillinger knyttet til

CSR i et oversiktlig system som kan gjøre det lettere å organisere det videre arbeidet med feltet, samt være en hjelp til å identifisere de fokusområder som er mest relevante for virksomheten. Den inndelingen av fokusområder som prinsippnotatet er bygget opp under står også sentralt i CSR modulen. Når det gjelder arbeidet med samfunnsansvar i bedrifter handler det om å tenke helhet og balanse. Man kan med andre ord ikke gjøre mye for lokalsamfunnet hvor virksomheten er etablert og samtidig samarbeide med andre bedrifter som driver en virksomhet som bryter med universelle menneskerettigheter. Innovasjon Norges mål er at denne navigatoren kan være til hjelp for bedrifter som ønsker å bedre sitt arbeid med CSR. Men noen enkle og målrettede grep kan man bevege seg bort fra å bare ha et passivt forhold til CSR. Dette innebærer at man gjerne har etablert verdier for selskapet, har en forestilling om hvordan driften påvirker samfunn og miljø, samt overholder lover og regler på feltet. Målet må være at man motiveres til å bevege seg oppover i CSR - hierarkiet. Innovasjon Norge har definert fire nivåer. Det første er som nevnt et passivt forhold til CSR. Neste nivå er aktiv CSR. Å befinne seg på dette nivået innebærer at bedriftsledelsen ønsker å gjøre noe utover det som er lovpålagt for å kunne bidra til positive samfunns- og miljøtiltak gjennom sin virksomhet. Det tredje nivået er strategisk CSR hvor samfunnsansvar er innarbeidet som en integrert del av bedriftens strategi. På dette nivået er motivasjonen å utvikle virksomheten i en mer bærekraftig retning. Det øverste nivået er innovativ CSR. Dette kan blant annet innebære at nye foretningsideer utarbeides som kan bidra til å løse miljø- og samfunnsmessige utfordringer. Her utgjør altså samfunnsansvar selve fundamentet for virksomheten.

1.5 Motivasjon for CSR – satsing

CSR som tema har de siste årene kommet på dagsorden i de fleste fora og det har derfor vært naturlig at dette var noe Innovasjon Norge også måtte forholde seg til. Lederen av CSR arbeidsgruppen i Innovasjon Norge uttrykker at enkeltpersoners motivasjon og interesse for feltet var helt avgjørende for den formen CSR arbeidet fikk i oppstartsfasen. Det var med andre ord enkeltpersoners drivkraft og erfaringer som var avgjørende for det begynnende samfunnsansvarsarbeidet.

1.5.1 Eksterne forventninger:

Starten på CSR prosessen var at departementene henvendte seg til Innovasjon Norge for å orientere seg som siste status på CSR feltet. Slike henvendelser gjorde at man raskt så nødvendigheten for at Innovasjon Norge selv måtte ta stilling til egen posisjon.

Store bedrifter har i større grad ressurser som kan allokere spesielt til CSR arbeid. Dette være seg gjennom egne avdelinger og ansvarspersoner. På denne måten kan de jobbe mye med konseptualisering av egen samfunnsansvarsprofil og utarbeide konkrete strategier og tiltak på området.

Gjennom intervjuet med lederen av CSR arbeidsgruppen i Innovasjon Norge kom det frem at en av de sentrale utfordringene for små og mellomstore bedrifter, som jo er Innovasjon Norges målgruppe, er at de ikke har de samme ressurser tilgjengelig som større bedrifter. Dette være seg økonomiske ressurser, tid og tilgjengelig arbeidskraft som utelukkende kan ta seg av dette området. Det oppfattes derfor i arbeidsgruppen som viktig å finne metoder for hvordan Innovasjon Norge kan bidra som drahjelp og motivator for å hjelpe dem i gang med CSR arbeidet. Og ikke minst få dem til å se nytten av et CSR fokus også i små og mellomstore bedrifter.

1.5.2 CSR på agendaen i Innovasjon Norge:

Som den intervjuede understreker, var det først i 2007 at arbeidet med samfunnsansvar for alvor ble satt i gang i Innovasjon Norge. Det har i 2007 og 2008 blitt skissert noen vage forventninger fra departementene på området i oppdragsbrevene til Innovasjon Norge. Disse forventningene er blitt enda noe tydeligere i oppdragsbrevene for 2009. Departementene har allikevel ikke formulert noen klare krav til hvordan Innovasjon Norge skal jobbe på feltet.

I 2007 ble det utformet en egen handlingsplan for Innovasjon Norges arbeid med samfunnsansvar og Innovasjon Norge har bidratt aktivt med innspill underveis i arbeidet med Stortingsmeldingen om næringslivets samfunnsansvar. Lederen av arbeidsgruppen definerer Innovasjon Norge som en av premissgiverne i myndighetenes arbeid med stortingsmeldingen.

1.6 Hva er CSR utfordringen for Innovasjon Norge?

En av hovedutfordringene for Innovasjon Norge når det gjelder å utforme kriterier og retningslinjer for CSR er dets brede kundegruppe. Innovasjon Norge opererer i 30 land og er involvert i svært varierte virksomheter. Spørsmålet man kan stille seg er hvordan man kunne vært sikre på at det overalt ble levd opp til de standarder som ble satt? Når man arbeider overfor bedrifter med svært ulik samfunns- og miljømessig påvirkning og med svært ulike

bedriftskulturer kan det være problematisk og gjerne lite relevant å finne frem til en mal for CSR som skal implementeres overfor hele kundegruppen. Det er snarere av stor betydning å komme frem til kriterier og retningslinjer for CSR som kan tilpasses den kontekst de enkelte jobber innefor. Det er viktig at de tiltak som iverksettes og de kriterier som settes oppfattes som relevante for dem det gjelder.

Gjennom intervjuer med de tjenesteansvarlige i Innovasjon Norge kommer det frem at det fremover er av betydning at Innovasjon Norge blir flinkere til å jobbe med CSR som en integrert del av den daglige arbeidet. Det oppfattes som viktig at CSR ikke blir en ekstra byrde, men integreres som del av den daglige driften. Det sentrale blir da å sørge for tilstrekkelig opplysning om problematikken slik at de ansatte selv ønsker å etterleve etiske standarder heller enn at man opplever å bli overøst med forbud. Temaet må gjøres til noe man vurderer på lik linje med andre vurderingskriterier. Man er her allerede på god vei gjennom arbeid med blant annet dilemmatrening. Dette handler på mange måter om å feie for egen dør. Skal man markedsføre et helhetlig fokus på CSR overfor kundegruppen må man også tenke helhet selv.

Innovasjon Norge må bruke sin posisjon til å rette opp de forhold man mener er i strid med prinsipper om samfunnsansvarlig drift. Det er mulig å se på de ressurser og den kunnskap en aktør som Innovasjon Norge besitter og hvordan man ved å dele kunnskap og erfaringer med andre kan bidra til å rette opp de forhold man mener ikke er tilfredsstillende.

En målsetning kunne tenke seg å være at Innovasjon Norge blir sett på som en organisasjon med kompetanse. I og med at Innovasjon Norge besitter betydelige midler og driver sin virksomhet over store områder, ville det være et godt mål at situasjonen ble slik at eksterne ville finne det naturlig å ta kontakt med Innovasjon Norge for råd i forbindelse med samfunnsansvars- og bærekraftsspørsmål.

Gjennom denne oppgaven vil jeg studere ett av de tiltakene Innovasjon Norge har iverksatt for å leve opp til de forventninger regjeringen stiller gjennom Stortingsmeldingen om bedrifters samfunnsansvar, nemlig kompetansehevingsprogrammet FRAM og den nylig opprettede CSR - modulen. Dette fordi jeg mener det er av interesse å analysere hvorvidt kompetanseheving blant bedriftsledere er en effektiv tilnærming for å nå ambisjonen om å løfte frem arbeidet med samfunnsansvar blant små og mellomstore bedrifter i Norge. I tråd

med Porter og Kramers argumentasjon om at bedrifter bør søke etter strategiske CSR - tiltak for sin virksomhet, vil denne oppgaven undersøke hvorvidt man gjennom kompetanseheving kan gjøre samfunnsansvar til et attraktivt satsingsområde for næringslivet. Dette gjøres ved å se på hva det er som motiverer norske bedriftsledere til å ta samfunnsansvar og hva som fremstår som sentrale barrierer. Oppgaven undersøker hvorvidt økt kompetanse kan føre til økt motivasjon, en motivasjon som kan overføres til strategiske CSR aktiviteter i bedriftene. Ved å vektlegge strategiske CSR -tiltak kan det å ta samfunnsansvar i seg selv gjøres til et viktig konkurransefortrinn for bedriften.

1.7 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 presenteres en begrunnelse for valg av metode. Det redegjøres for fordeler og mulige begrensinger ved de metodiske valgene som er gjort, samt hvordan den faktisk datainnsamlingen har foregått. Til slutt i kapittelet diskuteres min egen posisjonering i feltet som har vært gjenstand for analysen. Jeg stiller meg spørsmål som hvilken innvirkning det har hatt at jeg har jobbet så tett på dem jeg har skrevet om.

Første del av kapittel 3 er en presentasjon av CSR feltet og de sentrale debattene som finnes på området. Videre presenteres det teoretiske rammeverket for analysen i form av Porter & Kramers teorier om hvordan virksomheter kan delta i CSR relaterte initiativ som også samtidig er strategisk relevante for bedriften. Deres perspektiv er blant annet at en strategisk tilnærming til CSR også vil kunne skape konkurransefortrinn og derigjennom også kunne være et viktig middel til fremtidig økonomisk vekst. I dette kapittelet presenteres også de 4 nivåene av CSR som senere i analysen vil bli sett i sammenheng med de bedriftene som analyseres.

I kapittel 4 presenteres den særegne konteksten som er gjenstand for analysen, nemlig norske SMBer og deres utgangspunkt for CSR. Dette gjøres ved å presentere særtrekk ved den europeiske tilnærmingen, blant annet sett i sammenheng med den amerikanske. Deretter presenteres det jeg har kalt den nordiske modellen, et sett av verdier som på mange måter kan bidra til å forklare den tilnærmingen til CSR som man finner blant mange norske små og mellomstore bedrifter. Til slutt presenteres noen karakteristika ved CSR i SMBer slik det presenteres i en omfattende europeisk studie.

I kapittel 5 knyttes CSR i SMBer opp mot sentrale teorier innen ledelse og motivasjon. Kort kan nevnes Howard Gardeners teori om den etiske tenkemåte samt Hertzbergs teori om motivasjon og trivsel i organisasjoner.

I kapittel 6, 7 og 8 trekkes de ulike teoretiske trådene sammen og blir diskutert i forhold til bedriftene som har deltatt i Innovasjon Norges FRAM program og derigjennom gjennomført CSR modulen.

Avslutningsvis heves blikket fra studiet av et lite antall bedrifter til en refleksjon rundt Innovasjon Norges bidrag med å løfte arbeidet med CSR blant norske SMBer. Som overskriften ”Veien videre” indikerer hentes frem det jeg ser på som fremtidige utfordringer både for virkemiddelapparatet, men også samfunnsmessige utfordringer generelt. Spesielt relevant i dagens situasjon er da den siste refleksjonen rundt CSR i krisetider.

I konklusjonen trekkes trådene sammen, problemstilling og hypoteser besvares og analysens hovedmomenter presenteres.

2. Metode

2.1 Begrunnelse for valg av metode

Jeg har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i kvalitativ. Kvalitativ metode kjennetegnes hovedsakelig ved at man foretar dybdeundersøkelser av et fenomen hvor man søker å få tak i informantens egen subjektive oppfatning. Man samler med andre ord inn store mengder data om et begrenset fenomen eller et begrenset antall fenomener. De sentrale metodene for datainnsamling innen kvalitativ metode er dybdeintervjuer, deltagende observasjon og dokumentanalyse. Et kjennetegn ved kvalitativ forskning er at de resultater man kommer frem til er nært knyttet opp mot den spesifikke kontekst de er hentet fra. Kvalitative studier baserer seg på å foreta detaljerte beskrivelser av et case eller en informants livsverden. Et sentralt metodisk grep er dessuten at man legger stor vekt på å benytte informantenes egne begreper og kategorier innen det temaet som studeres. Et fenomen forsøkes altså å bli forstått fra informantenes eget ståsted ¹³. Store deler av oppgavens datamateriale bygger dessuten på innsamling av data gjennom en spørreundersøkelse som er gjennomført i samarbeid med Innovasjon Norge. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle deltagerne på de bedriftssamlingene som har utgjort en sentral del av oppgavens informantgruppe som del av et større evalueringsopplegg av samlingene. Spørreundersøkelsen og dens resultater drøftes videre senere i kapittelet.

Induktiv eller deduktiv metode

Å benytte seg av induktiv metode innebærer at forskeren forsøker å forstå et felt uten forutinntatte oppfatninger om hva som venter en. Man leter med andre ord etter mønstre og tendenser først etter at datainnsamlingen er gjennomført. En induktiv undersøkelse starter med generelle og åpne observasjoner og beveger seg mot oppdagelsen av spesielle mønstre etter hvert som forskningsprosessen beveger seg fremover¹⁴.

Til sammenligning har man innen deduktiv metode et klart bilde av hva man søker å finne svar på før datainnsamlingen starter. Ved bruk av deduktiv metode formuleres det ofte klare hypoteser. Skal man gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse, må man ha et klart bilde av hvilke resultater man søker for å kunne formulere passende svarkategorier. I et åpent

¹³ Patton, 1987

¹⁴ Patton, 1987:15

kvalitativt intervju, kan man tillate informanten til å beskrive hva som oppfattes som meningsfullt uten å måtte henge seg opp i ferdig definerte kategorier¹⁵.

Formålet ved induktiv metode er å oppnå full forståelse for det enkelte case før man eventuelt kombinerer og sammenligner funn fra flere case. Den klassiske induktive tilnærming er å utføre åpne evalueringer gjennom direkte observasjoner av feltet og dybdeintervjuer av sentrale aktører, uten at man styrer forskningen etter allerede definerte mål¹⁶.

I denne studien har den metodiske tilnærmingen et mer deduktivt preg. Dette fordi jeg på forhånd har formulert en hypotese om hvordan jeg antar at forholdet mellom CSR og innovasjon er blant norske SMBer, og stilt meg en rekke spørsmål knyttet til tema som jeg ønsker å søke svar på. Gjennom intervjuene har jeg forsøkt å teste hvorvidt mine hypoteser stemmer eller ikke, samt vurdert hvorvidt de spørsmålene jeg har stilt meg er relevante for de aktørene som deltar på kompetanseprogrammet.

Deler av empirien ble innhentet gjennom bruk av halvstrukturerte intervjuer. Som del av forundersøkelsen ble det gjennomført fire intervjuer med sentrale personer innen Innovasjon Norges tjenesteområder. I arbeidet for å se på hva som motiverer bedriftsledere til å ta samfunnsansvar og hvorvidt kompetanseheving bidrar til at flere bedrifter inkorporerer CSR i sine strategier, har hovedtyngden av materialet blitt hentet inn ved hjelp av spørreskjemaer som Innovasjon Norge selv benytter for å evaluere FRAM - programmet. Jeg har i den sammenhengen vært med på å utforme spørsmålene knyttet til evaluering av CSR - modulen for at svarene i best mulig grad skulle bli relevante for oppgavens problemstilling. Jeg var også selv til stede da dette kompetanseprogrammet ble holdt og jeg fikk dermed muligheten til en ytterligere fordypning i datamaterialet gjennom deltagende observasjon.

Metodetriangulering

I flere tilfeller kan det vise seg relevant å kombinere ulike metoder for datainnsamling. Målet og funksjonen ved henholdsvis kvalitative og kvantitative data er forskjellige, men på mange måter kan metodene virke komplementære. Bruken av ulike metoder innen forskningen kan for eksempel innebære en kombinasjon av intervjuer, deltagende observasjon og statistiske analyser. Et annet eksempel kan tenkes å være at man etter å ha fullført en omfattende

¹⁵ Patton, 1987:15

¹⁶ Patton, 1987

spørreundersøkelser ser tendenser som det kunne være interessant å forfølge videre. Det kan da være relevant å fortsette forskningen ved å gjennomføre dybdeintervjuer rundt de temaer man har funnet. På den andre siden kan man gjennom dybdeintervjuer spore tilfeller som man ønsker å finne ut av om kan sies å gjelde innen andre kontekster enn dem man har studert. I slike tilfeller vil det være mulig å utforme spørreundersøkelser som dermed vil dekke en større populasjon. De to metodene søker ulike svar og stiller forskjellige spørsmål og kan dermed forstås som å kunne utfylle hverandre i forskningssammenheng. Statistiske analyser gjør sammenligninger og generalisering relativt enkelt, mens åpne og dyptgående undersøkelser gir muligheter for utbroderinger, samt finne mening og nye ideer¹⁷.

Triangulering trenger ikke bare handle om å kombinere kvalitative og kvantitative former for data. Det kan også innebære en kombinasjon av ulike metoder for datainnsamling innenfor kvalitativ metode. Triangulering kan også gjennomføres på det teoretiske planet. Dette vil si at man benytter seg av flere teoretiske perspektiver for å belyse et fenomen¹⁸. Michael Quinn Patton beskriver triangulering som et ideal for all forskning dersom man har tid og ressurser til å gjennomføre det. Å benytte seg av ulike teoretiske og metodiske vinklinger for å belyse et tema, vil kunne bidra til å gjøre resultatene mer troverdige. At flere undersøkelser kommer frem til de samme tendenser og at ulike teoretiske perspektiver støtter opp om de funnene som er gjort, bidrar til å styrke forskningens reliabilitet. En slik tilnærming har på mange måter dannet rammen for denne oppgavens analyser.

Som en start ble det etter diskusjon med kontaktpersoner i Innovasjon Norge valgt å fokusere på de fem tjenesteområdene som et utgangspunkt for å kartlegge arbeidet med samfunnsansvar og hva som bør være Innovasjon Norges rolle i arbeidet med å få et større fokus på dette blant norske bedrifter. Etter å ha gjennomført de innledende intervjuene hadde jeg et godt grunnlag til å kunne foreta en videre innsnevring og foreta en dypere analyse av et av de tiltakene Innovasjon Norge har iverksatt for å øke fokus på samfunnsansvar. Det tjenesteområdet jeg valgte å fordype meg i, var som allerede nevnt Innovasjon Norges kompetansetjenester – mer presist, CSR - modulen som skal inngå som del av kompetanseprogrammet. For å kunne evaluere effektene av innføringen av denne modulen, startet jeg med å observere gjennomføringen av modulen ved å selv være til stede. Videre utviklet jeg en spørreundersøkelse i samarbeid med Innovasjon Norge med spørsmål knyttet

¹⁷ Patton, 1987:11

¹⁸ Patton, 1987

til hva som motiverte kursdeltagerne til å fokusere på samfunnsansvar. I kombinasjon med det øvrige evalueringsarbeidet av programmet, har dette utgjort en sentral del av oppgavens datamateriale. Grunnen til at det ble valgt spørreundersøkelser i stedet for flere dybdeintervjuer, var i hovedsak på grunn av tid og ressurser tilgjengelig. Bedriftssamlingene var intensive for deltagerne og det var derfor lite tid til overs til dybdeintervjuer i løpet av denne perioden. Med unntak av uformelle samtaler med kursdeltagerne. Deltakerbedriftene er dessuten spredt over et stort geografisk område, og det ble derfor praktisk vanskelig å gjennomføre intervjuer av tilstrekkelig mange bedriftsledere i etterkant av samlingene. For å nå ut til flest mulig deltagere og dermed få et så bredt utvalg som mulig, ble det derfor vurdert som hensiktsmessig å basere denne delen av datainnsamlingen på spørreundersøkelse.

I datainnsamlingen til denne oppgaven har jeg altså basert meg på ulike teknikker. Dette mener jeg har gitt en bredde i det materialet jeg har fått inn. For å kunne si noe om hvorvidt det kan sies å være en sammenheng mellom kvaliteter ved bedriftsledere og motivasjon for å satse på samfunnsansvar og viktigheten av tilstrekkelig kunnskap om CSR, ble det vurdert som viktig å kunne innhente informasjon fra så mange informanter som mulig. Bruken av Innovasjon Norges eget evalueringsskjema ble derfor svært verdifullt. Det har også vært av stor betydning for oppgavens kvalitet å kunne underbygge egne funn med tidligere forskning som er gjort på området. Analyser av tidligere undersøkelser og forskning på feltet har derfor vært viktig.

2.2 Casestudie

Innovasjon Norge utgjør et relevant case for å studere forholdet mellom CSR og innovasjon i små og mellomstore bedrifter (SMBer) i Norge.

Et case studium defineres som et empirisk studium av et nåtidig fenomen og hvor fenomenet blir studert i sammenheng med den kontekst det er en del av. Det fenomenet som studeres anses som å ikke kunne løsrives fra sin kontekst, og å få en fullverdig forståelse av fenomenet vil dermed kreve at den aktuelle konteksten studeres i dybden. Case studier anses som å være den foretrukne strategien i de tilfeller der man stiller seg "hvordan" og "hvorfor" spørsmål til det feltet man ønsker å studere. Andre tilfeller hvor case er en relevant strategi er når forskeren har liten kontroll over hendelser og hvor fokus er på nåtidige fenomener som del av

en dagligdags kontekst ¹⁹. Et kjennetegn ved case er at man benytter seg av flere kilder til datainnsamling, man triangulerer med andre ord mellom flere datainnsamlingsteknikker. Dette kan være teknikker som dybdeintervjuer og deltagende observasjon, men kan også innebære å kombinere teknikker fra både kvalitativ og kvantitativ metodikk. Et case -studium vil dessuten også ha mulighet til å dra nytte av tidligere utviklet teori som en guide for datainnsamling og analyse²⁰. Det finnes ulike måter et case -studium kan gjennomføres på, og valg av type avhenger av hva det er man ønsker å studere eller finne ut. Man har blant annet forklarende, beskrivende, illustrerende og utforskende case. En del studier vil kanskje også være en blanding av disse ulike formene.

2.3 Innpass i feltet - utvalg

En mye brukt metode for å velge ut informanter til et forskningsprosjekt er å foreta strategiske utvalg. Dette vil si at velger sine informanter med det for øye å finne dem som kan gi mest mulig informasjon om det fenomenet man ønsker å studere. Det finnes ulike måter å foreta strategiske utvalg på og hvilken form man velger avhenger av hva det er man ønsker å finne ut.

Hvordan man velger ut de informanter man skal benytte seg av avhenger for det første av hvilken tilgang man har til det feltet som skal studeres. Dersom studiet skal gjennomføres innenfor et felt man har lite kunnskap til fra før og hvor man har få egne kontakter, kan snøballmetoden være effektiv. Denne metoden innebærer at man får seg en nøkkelinformant, en første kontakt med feltet, og får tilgang til nye informanter gjennom denne informantens nettverk og anbefalinger²¹.

Andre måter å foreta utvalg på kan være å fokusere på de spesielle eller typiske tilfellene. Spesielle utvalg innebærer at man velger ut informanter ut fra deres egenskap som spesielle tilfeller. Dette kan være at de fremstår som annerledes sammenlignet med flertallet, og at de derfor kan fremstå som et spennende studiefelt. Fokus på det typiske utvalget, vil på den andre siden si at man velger informanter på bakgrunn av deres egenskap som en typisk representant for det fenomenet som studeres. Et utvalg kan også settes sammen med tanke på

¹⁹ Yin, 2003:1

²⁰ Yin, 2003

²¹ Patton, 1987

å gi mest mulig variasjon. Tendenser som avdekkes på tvers av et slikt heterogent utvalg kan bidra til å styrke funnenes gyldighet²².

Siden mitt empiriske materiale i stor grad vil avhenge av den kontakt jeg får gjennom oppdragsgiver, vil snøballmetoden på mange måter være den mest relevante. Jeg vil for det meste skaffe informanter til mine intervjuer gjennom de kontakter oppdragsgiver har til relevante bedrifter og organisasjoner. Utvalget vil dermed i stor grad kunne bli farget av de nettverk de besitter.

2.3.1 Utvalg av bedrifter til undersøkelsen:

Mitt utvalg av bedrifter baserer seg på det kriterium at de var relevante i sin kraft av å være deltakere i Innovasjon Norges FRAM program og var dermed blant de første av Innovasjon Norges kundegruppe som ble introdusert for CSR modulen. De faller dessuten alle inn under kategorien små og mellomstore bedrifter og representerer en bredde både når det gjelder bransje, grad av internasjonalisering og geografisk tilhørighet. FRAM bedriftene kan ut fra denne forståelsen ses på som et typisk utvalg. De er typiske i form av at de er små, norske bedrifter og kan sies å representere et betydelig segment i den norske næringsstrukturen. En mulig begrensning ved dette utvalget er at resultatene ikke automatisk kan generaliseres og gjøres gjeldende for alle små og mellomstore bedrifter i Norge da det blant annet ikke er fokusert på å få til en bredde i forhold til bedriftsstørrelse og sektor i valg av bedrifter. Den bredden som eventuelt finnes er resultat av tilfeldigheter da det er bedriftene selv som melder søker om plass på FRAM programmet. Dermed hadde jeg ikke kontroll over hvordan sammensetningen av disse gruppene ble. Mine resultater vil likevel kunne peke på noen viktige tendenser når det gjelder barrierer, muligheter og effekten av kompetanseheving på CSR initiativ i norske SMBer. Sider ved mine funn kan tenkes å til en viss grad være gjeldende for bredden av Norges SMBer.

2.4 Halvstrukturert intervju

En av de sentrale metodene for datainnsamling innenfor kvalitativ metode er dybdeintervjuet, eller forskningsintervjuet. Et intervju kjennetegnes ved at det er en samtale med en klar struktur og et klart definert mål. Det skille allikevel klart fra andre former for dagligdagse

²² Patton, 1987

samtaler, da dette ikke dreier seg om en samtale mellom likeverdige parter. Det er forskeren som både definerer og kontrollerer situasjonen, ved at det er forskeren som bestemmer hvilke temaer som skal være styrende for intervjuet og i hvilken rekkefølge de ulike spørsmålene skal stilles. Formålet med denne intervjuformen er å kunne innhente beskrivelser av den intervjuedes egen livsverden og forstå denne livsverden gjennom de begreper den intervjuede selv bruker²³.

Et forskningsintervju kan struktureres på ulike måter. På den ene ytterkanten har man den åpne samtalen. Denne fremstår som relativt spontan der man lar flyten i samtalen og kjemien mellom dem som samtaler avgjøre hva det blir snakket om. Denne formen for intervju er kanskje mest vanlig i de situasjoner man driver deltagende observasjon eller feltstudier over lang tid. En annen form er det halvstrukturente intervjuet. Her har man klart for seg hvilke temaer som skal gjennomgås i løpet av intervjuet, men lar intervjuets gang styre hvilke spørsmål som kommer når. I en slik intervjuform vil intervjueren ha stor mulighet til å kunne følge videre og utbrodere temaer som informanten bringer opp og som man kanskje selv ikke hadde tenkt på i utgangspunktet. Den siste formen er det strukturente intervjuet. Her opererer man med en detaljert intervjuguide hvor alle spørsmålene er nøyaktig formulert på forhånd og hvor de ulike spørsmålene og temaene gjennomgås i en på forhånd bestemt rekkefølge. En slik intervjuform er nyttig dersom man vil være sikker på at alle ens informanter blir stilt de samme spørsmål. Den blir ofte anvendt i situasjoner hvor man er flere som intervjuer og har et ønske om å kunne sammenligne svar i etterkant²⁴.

Hvordan man stiller spørsmålene vil også ha avgjørende betydning for de svar man får. Man bør derfor ha en nøye gjennomarbeidet intervjuguide hvor man har reflektert rundt effekten av de spørsmål man stiller. En intervjuguide angir de temaer man ønsker å ta opp i intervjuet og i hvilken rekkefølge de skal komme. Man skiller mellom ulike typer av intervjuspørsmål. De forskjellige formene benyttes til å frembringe ulike typer svar og må derfor ha en gjennomtenkt plass i intervjuet. Som åpningsspørsmål kan det for eksempel være fruktbart å benytte seg av innledende spørsmål. Dette er gjerne spørsmål hvor man ber om informantens beskrivelse av et fenomen. Slike spørsmål er ofte greie å svare på og virker dermed beroligende og tillitskapende. Videre kan man benytte seg av oppfølgende spørsmål for å markere at man ønsker utfyllende kommentarer om det emnet det snakkes om. For å vise at

²³ Kvale, 1997

²⁴ Kvale, 1997

det er intervjueren som skal ha kontroll over intervjusituasjonen, kan det være en hjelp å benytte seg av strukturerende spørsmål. Ved å stille slike spørsmål markere man tydelig når man er ferdig med et emne og får introdusert hva man videre ønsker svar på. For å få en vellykket intervjusituasjon er det viktig at den intervjuede føler seg forstått og tatt på alvor. Dette kan oppnås ved å bruke fortolkende spørsmål. Det kan gjøres ved å omformulere de svarene man har fått, ved å spørre om man har forstått personen riktig dersom man tolker svaret på en gitt måte. På denne måten trekker man informanten med i fortolkningsprosessen, noe som kan bidra til å klare opp i eventuelle missforståelser, gi utfyllende beskrivelser, samt gi informanten følelsen av å virkelig bli hørt²⁵.

Ulik intervjuteknikk kan være relevant avhengig av hvem du skal snakke med og hvorvidt man er interessert i å spontant kunne følge videre temaer som kommer opp og som kan vise seg å være av interesse. I møte med både de ansatte i Innovasjon Norge og utvalget av bedrifter som deltar på kompetanseprogrammet kan det for meg være relevant å strukturere intervjuet i form av en løs samtale der bare de temaene jeg ønsker gjennomgått er forberedt på forhånd, altså gjennomføre et halvstrukturert intervju. Eventuelt kan det være aktuelt å forberede gode oppfølgingsspørsmål for å sikre at kontrollen over intervjusituasjonen bevares²⁶.

2.4.1 Intervjuer til forundersøkelse:

For å kunne danne meg en forståelse av hva som gjøres i forhold til samfunnsansvar i Innovasjon Norge i dag og hva som er de sentrale utfordringene fremover, gjennomførte jeg et forprosjekt. I denne forbindelse ble det gjennomført intervjuer med en representant for hvert av de fem tjenesteområdene i Innovasjon Norge; finansieringstjenester, eksponeringstjenester, nettverkstjenester, rådgivningstjenester og kompetansetjenester. Det ble valgt å ta utgangspunkt i de fem tjenesteområdene fordi jeg på denne måten fikk dekket så mye som mulige av det spekteret av oppgaver som Innovasjon Norge arbeider med. Målet med intervjuene var å innhente opplysninger om de ansattes egne oppfattelser av hvorfor samfunnsansvar er viktig, hva som gjøres internt i organisasjonen og ut mot kunder, samt kartlegge fremtidige utfordringer.

²⁵ Kvale, 1997

²⁶ Kvale, 1987

Intervjusubjektene ble valgt på bakgrunn av at de er sentrale innenfor det aktuelle tjenesteområde eller at de har arbeidet spesielt med samfunnsansvarstiltak i Innovasjon Norge. Det vil alltid være dilemmaer knyttet til de informanter som blir valgt ut. I dette tilfellet har jeg vært avhengig av den informasjon mine kontaktpersoner i Innovasjon Norge har gitt meg og det er denne informasjonen som har dannet grunnlag for valg av informanter.

Intervjuene ble gjennomført i en halvstrukturert form. Jeg hadde utformet en intervjuguide på forhånd med definerte temaer som intervjuet skulle dreie seg om, samt en rekke mulige oppfølgingsspørsmål. Ut over dette lot jeg intervjusubjektene styre fremgangen i intervjuet og vurderte fortløpende hvilken rekkefølge på spørsmålene som ble mest relevant for det enkelte intervju. Det spennende med et halvstrukturert intervju er at intervjusubjektet kan bringe på banen temaer man ikke hadde sett for seg på forhånd, noe som kan bidra til fornyet innsikt i temaet. En utfordring ved dette kan på den andre siden være forbundet med mulige sammenligninger av flere intervjuer. I og med at intervjuene har tatt utgangspunkt i temaer og ikke identiske spørsmål, kan det være problematisk å sammenligne de ulike svarene direkte opp mot hverandre. I og med at mitt mål med intervjuene var å kartlegge hva som gjøres i forhold til samfunnsansvar innen de ulike tjenesteområdene, var imidlertid ikke direkte sammenligning relevant.

Intervjusubjektene ble informert i forkant av intervjuet om hva intervjumaterialet skulle brukes til samt hvilke temaer som kom til å bli tatt opp. Siden målet med intervjuene var å kartlegge hva som gjøres innefor tjenesteområdene som helhet har det ikke vært nødvendig å knytte svarene jeg mottok gjennom intervjuene opp til enkeltpersoner. Det ble dermed ikke i dette tilfellet noe problem i forhold til anonymisering.

2.5 Evalueringsskjema for FRAM - programmet og spørreundersøkelse

Utgangspunkt for datainnsamlingen knyttet til CSR modulen er spørreskjemaer utviklet av Innovasjon Norge som sendes ut til deltagere på FRAM programmet i etterkant av samlingen. Dette var et standardisert spørreskjema ment som en evaluering av CSR modulen, men hvor jeg også fikk med noen spørsmål knyttet til bedriftenes fremtidige ambisjoner for sitt CSR arbeid og hvorfor de eventuelt anså dette arbeidet som viktig og motiverende. Spørreskjemaet ble sendt ut sammen med den øvrige evalueringen av FRAM programmet som helhet. Dette

gjorde at jeg fikk muligheten til å nå ut til en stor andel av deltakerne, noe som var viktig for å sikre så høy svarprosent som mulig.

2.6 Bruk av tidligere spørreundersøkelser og rapporter

En viktig del av datagrunnlaget har dessuten bestått av bruken av tidligere utførte spørreundersøkelser og rapporter om CSR i SMBer. Slike undersøkelser har representert viktige bidrag i og med at de på mange måter har dannet grunnlaget for mine egne analyser og diskusjoner. Å forholde seg til tidligere funn bidrar også til å kunne stille nye spørsmål og å kunne se sine egne funn i sammenheng med forholdene andre steder. Dersom funnene viser seg å likne på hverandre kan dette bidra til å legitimere og styrke mine analyser. Samtidig vil det også være interessant dersom ulike undersøkelser kommer frem til sprikende resultater, da dette kan bringe frem en diskusjon rundt nasjonal og regional variasjon når det gjelder bedriftenes motivasjon for CSR og for eksempel peke på relevansen av det institusjonelle rammeverket i det landet som er utgangspunkt for analysen.

2.7 Posisjonering

I forkant av datainnsamlingen dannet jeg meg en hypotese basert på allerede eksisterende teori. Dette teoretiske rammeverket dannet dermed utgangspunkt for de forskningsspørsmål jeg stilte meg og ble styrende for arbeidet med datainnsamling. Jeg hadde i forkant bestemt meg for å studere forholdet mellom CSR, kompetanse og motivasjon i norske SMBer. Innovasjon Norge og deres kompetansehevingsprogram, FRAM, ble derfor et relevant case. Dette fordi man her nylig har inkludert en egen modul vedrørende CSR hvor man nettopp har som mål å kommunisere det faktum at å bake CSR - satsing inn som del av ens bedriftsstrategi ikke bare er forenlig med økonomisk vekst, men også kan være et spesielt konkurransefortrinn på lang sikt.

I forbindelse med at jeg valgte å bruke Innovasjon Norge som case i oppgaven ble jeg også tildelt kontorplass i deres lokaler. Dette muliggjorde en unik tilgang på datamateriale om Innovasjon Norges arbeid og om deres kundebedrifter. Gjennom å sitte i det miljøet jeg skulle studere fikk jeg førstehånds kjennskap til hvordan problemstillinger knyttet til CSR og kontakten med kundebedrifter møtes i det daglige arbeidet. Samtidig hadde jeg intervjusubjekter og sentrale informanter med spesialkompetanse på det området jeg studerte,

i umiddelbar nærhet. Dette forenklet på mange måter min arbeidssituasjon under datainnsamlingen.

På den andre siden kan man se på det faktum at jeg arbeidet så tett på oppgavens case som en mulig begrensning, da min datainnsamling i stor grad ble formet gjennom det datamaterialet som ble gjort tilgjengelig gjennom dem. Jeg vil til tross for dette argumentere for at tett kontakt med Innovasjon Norge under arbeidet med oppgaven har gitt meg uvurderlig kjennskap til feltet, noe som har vært til stor hjelp i den videre analysen av materialet.

Når det gjelder anonymisering har jeg vurdert det dit hen at Innovasjon Norge og den spesielle plassen organisasjonen har i det norske virkemiddelapparatet, gjør at enhver beskrivelse av virksomheten og dens oppgaver er så lett gjenkjennbare at anonymisering ikke vil være av betydning. Innovasjon Norge har dessuten selv vist interesse for en evaluering av den nylig innførte CSR -modulen noe som styrker oppfattelsen om at anonymisering i dette tilfellet ikke er nødvendig.

Når det derimot gjelder de data som er samlet inn på bakgrunn av intervjuer med deltakerbedriftene på FRAM programmet, vil disse bli beskrevet med andre navn enn sine opprinnelige. Det sentrale for analysens vedkommende er å få frem hvilke effekter deltakelse i en egen CSR modul har for CSR satsningen blant norske SMBer. Det er med andre ord det totale inntrykket av hva som får bedrifter til å prioritere et felt som CSR som er av betydning, og for dette formålet er det ikke bedriftens navn i seg selv som er av betydning. Karakteristikk ved typen bedrifter som er til gjenstand for analyse vil allikevel bli gjengitt, men under et annet navn.

Da jeg starter mitt arbeid hos Innovasjon Norge skrev jeg under en egen taushetserklæring vedrørende den kjennskap jeg ville få om bedriftshemmeligheter om Innovasjon Norges kundebedrifter. Dette vil derfor også prege mine valg knyttet til anonymisering.

Fokus for oppgavens problemstilling ble i første omgang avgrenset på bakgrunn av de resultater som kom frem gjennom intervjuene i forprosjektet. Her ble det avdekket ulike måter Innovasjon Norge jobber med samfunnsansvar og det kom også frem synspunkter på hva som er Innovasjon Norges sentrale utfordringer på CSR -feltet. Med dette som bakgrunn tok jeg et valg om å fokusere på et av de tiltakene man har iverksatt for å få økt oppmerksomhet rundt

de mulige positive effektene av CSR - satsing. De bedrifter som skulle danne grunnlag for selve evalueringen av modulen ble videre valgt ut på bakgrunn av at de var deltagere på årets FRAM program.

3. Corporate Social Responsibility (CSR)

3.1 Bedrifiers samfunnsansvar (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) er et etisk standpunkt som tar for seg hvorvidt en organisasjon eller bedrift beveger seg ut over et minimum av forpliktelser overfor berørte parter gjennom reguleringer og overvåking av virksomheten. I sitt arbeid med Stortingsmelding nr 10, legger Regjeringen til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i møtet med sine interesser.

Fra å i stor grad dreie seg om idealistisk handling utørt av de få, har begrepet bedrifiers samfunnsansvar blitt et ord på alles lepper og et område enhver bedrift med respekt for seg selv i større eller mindre grad inkorporerer i sin daglige drift. Flere større bedrifter har dessuten egne samfunnsansvars avedlinger og utgir rapporter om hva som gjøres på dette området og hva som planlegges gjort fremover. Man finner flere internasjonale initiativ der bedrifter og organisasjoner frivillig kan engasjere seg og forplikte seg til å oppfylle visse standarder. Eksempler på slike initiativ er FNs Global Compact.

En vanlig inndeling for å kartlegge utviklingen av feltet bedrifiers samfunnsansvar (CSR), er å se det i sammenheng med utviklingen av de internasjonale menneskerettighetene. Man tenker seg en utvikling fra første til tredje generasjons menneskerettigheter, og den samme tanken om en tredeling finne man innenfor utviklingen av CSR feltet. Første generasjons menneskerettigheter ble utformet med det formål å skulle beskytte individet fra statens maktovergrep. De ble formulert som negative rettigheter hvor det handlet om frihet fra staters innblanding. Andre generasjons rettigheter ble utformet blant annet for å gi arbeidere mer humane arbeidsforhold. Disse rettighetene forutsetter statlig intervensjon for å sikre at disse rettighetene blir opprettholdt. I motsetning til første generasjons rettigheter er andre generasjon utformet som positive rettigheter eller bidrag. Den tredje generasjonen av rettigheter fokusere på rettigheter tillagt menneskeheten, altså kollektive rettigheter. Det at rettighetene er kollektive og ikke individuelle, stiller en forutsetning om global deltagelse for at de skal kunne oppfylles. Eksempler på slike rettigheter kan være retten til å leve i fred og retten til et sunne og balanserte omgivelser. Utviklingen av menneskerettighetene har på mange måter foregått parallelt med utviklingen av et globalt CSR perspektiv. Første

generasjons CSR tar for seg ansvar i forhold til hva man ikke skal gjøre, altså negativt ansvar i form av å ikke utnytte eller jukse osv. Andre generasjon viser til diskusjonene om å tilby kompensasjon og tilfredsstillende arbeidsforhold, som for eksempel en lønn det er mulig å leve av. Tredje generasjons CSR retter på sin side fokus på det proaktive og positive ansvaret bedrifter besitter, som for eksempel å bidra til å skape og vedlikeholde en rettferdig og bærekraftig verden (Stohl et.al, 2007). Man opplever altså at også bedrifters sosiale ansvar har tatt en dreining mot rettigheter overfor menneskeheten som et kollektiv. CSR som begrep har dessuten utviklet seg fra å dreie seg utelukkende om det ansvar bedrifter har i de lokalsamfunn der de opererer til å gjelde totaliteten av de effekter deres virksomhet har globalt (Stohl et.al, 2007). Dette kan for eksempel dreie seg om det faktum at forurensning kan ha omfattende effekter helt andre steder enn der bedriften selv opererer, eller at produksjon av en vare eller tjeneste gjennomføres på bekostning av at andres arbeidssituasjon blir kraftig forverret.

Innenfor temaet samfunnsansvar ligger også arbeidet for å sikre gjennomsliktighet og åpenhet i avtaleinngåelser. Man skal altså påse at blant annet korrupsjon ikke gjøres til en akseptert strategi for å sikre parterers interesser. Også sikring av grunnleggende menneskerettigheter inngår som del av CSR begrepet. Dette kan omfatte alt fra arbeideres rett til å organisere seg, kampen mot barnearbeid, tilfredsstillende arbeidsforhold og påvirkning for å hindre overgrep gjort av regimer i land der man opererer. Gjennom FNs Global Compact er det forsøkt å etablere et samarbeid mellom FN og internasjonalt næringsliv hvor målet er å etablere 10 prinsipper for samfunnsansvar som skal etterleves i foretningsvirksomhet. Disse prinsippene omfatter respekt for de universelle menneskerettighetene, at bedriftene sørger for tilfredsstillende arbeidsforhold inkludert organisasjonsfrihet, tiltak mot diskriminering og barnearbeid, at virksomheten skal iverksette initiativ for en mer bærekraftig drift som ivaretar miljøet, samt tiltak for anti-korrupsjon²⁷. Flere norske aktører er allerede tilknyttet dette nettverket.

En viktig del av samfunnsansvarsbegrepet er områder som omfatter bærekraft. At bedrifter handler bærekraftig går i hovedsak ut på at de fører en bedriftsstrategi som søker å ivareta grunnleggende miljøhensyn, arbeide for fattigdomsbekjempelse og utvise respekt for kulturelt mangfold. Viktige områder for å sikre en global bærekraftig utvikling vil være fokus på

²⁷ UN Global Compact : <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> 23.02.09 kl. 16:22

bistand, handel, strategier for å håndtere klimagassutslipp, samt bidra til biologisk og kulturelt mangfold²⁸. Da begrepet bærekraftig utvikling for første gang ble lansert, ble følgende uttrykt av Verdenskommisjonen; *”En bærekraftig utvikling skal ivareta den nåværende generasjons behov uten å ødelegge mulighetene for kommende generasjoner til å tilfredsstille sine behov”*²⁹. Dette sitatet viser viktigheten av solidaritet og samarbeid både globalt og på tvers av generasjoner.

Den definisjonen som blir benyttet i Stortingsmeldingen bygger på en forståelse av samfunnsansvar som noe bedriftene gjør frivillig, ut over de lover og regler som gjelder i det landet de opererer³⁰. Regjeringen legger til grunn at lønnsomme bedrifter gir viktige bidrag tilbake til samfunnet. Samtidig påvirker bedriftene på mange måter samfunnsutviklingen der de opererer. De har derfor et spesielt ansvar som går lenger enn lønnsom verdiskaping. Man har enda en god vei å gå i arbeidet med bevisstgjøring og kunnskapsøkning for å skape det nødvendige engasjementet for samfunnsansvar i næringslivet. Regjeringens hensikt med Stortingsmeldingen er å øke bevisstheten om samfunnsansvar i både privat og offentlig virksomhet. Regjeringens mål med meldingen er å

*”[...] tydeliggjøre myndighetenes forventninger til næringslivet og å drøfte myndighetenes, bedriftenes og andre aktørers ansvar og roller. Samtidig ønsker Regjeringen å styrke norske bedrifters motivasjon og evne til å ta samfunnsansvar gjennom tiltak for styrket rådgivning og veiledning, økt åpenhet og dialog og erfaringsutveksling mellom myndighetene og næringslivet. Regjeringen vil være en pådriver i internasjonale prosesser for å videreutvikle rammeverket for næringslivets samfunnsansvar”*³¹.

Innovasjon Norges innføring av CSR modul føyer seg dermed inn under Regjeringens ambisjoner for CSR i næringslivet.

Det finnes, som allerede nevnt mange ulike tilnærminger til hva som er bedriftenes ansvar. Det finnes dem som mener at næringslivet best ivaretar hensynet til samfunnet de opererer i ved å øke egen lønnsomhet innenfor rammene av de lover og regler som finnes. Dette synspunktet følger av at lønnsomme bedrifter i et fungerende marked bidrar til at man oppnår

²⁸ Strategi for bærekraftig utvikling; del av nasjonalbudsjettet 2008

²⁹ Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, Vår Felles Framtid.

³⁰ Stortingsmelding nr 10, 2008-2009. *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*

³¹ Stortingsmelding nr 10, 2008-2009:6

bredere samfunnsmessige mål som sysselsetting, allmenn utvikling og velferd og at bedriftene på denne måten gir noe tilbake til samfunnet. Gjennom Stortingsmeldingen vektlegges et syn på bedrifters ansvar som omfatter ansvarlighet for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten. Det finnes videre ulike strategisk orienterte tilnærminger til samfunnsansvar. Blant noen vektlegges risikohåndtering i form av å bygge bedriftens omdømme både lokalt og internasjonalt. En annen tilnærming er å innta en mer proaktiv posisjon i forhold til samfunnsansvar. I slike tilfeller gjøres gjerne sentrale samfunnsutfordringer hvor bedriften innvirker, til en sentral del av foretningsstrategien. Tendensen er i dag at flere bedrifter anser kjerneområdet for samfunnsansvar som bedriftens egen virksomhet og leveransekjede og at det derfor er disse områdene som må være utgangspunkt for de tiltak som iverksettes. En slik tilnærming til samfunnsansvar kan gi tilgang på nye og viktige markeder for bedriften. Regjeringen er av den oppfatning at et ansvarlig forhold til arbeidstakere, kunder, eiere og andre interessenter styrker bedriftens langsiktige konkurransekraft og stilling.

3.1.1 Hva er så bedriftens ansvar?

På bakgrunn av Europakommisjonenes ”green paper” om CSR³², som også ligger til grunn for den europeiske rapporten om CSR i SMBer som deler av denne analysen bygger på, kan CSR forstås som at bedriftene integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og at CSR er et sentralt element i bedriftenes dialog med interessegrupper. Bedriftenes CSR aktiviteter foregår på et frivillig grunnlag. Å ta samfunnsansvar innebærer å gå lenger enn bare å følge gjeldende lovgivning. Bedrifters samfunnsansvar bygger på nasjonale lovgivning, som nødvendigvis vil variere mellom land, men fokuserer på at den enkelte virksomhet kan og bør gå lenger i sine bidrag for å møte samfunnets forventninger.

Siden bedrifters virksomhet i langt større grad får innvirkning på geografiske områder langt utenfor bedriftens plassering, er det i økende grad nødvendig å se på de globale effektene av organisasjoners bedriftsstrategier. Man kan blant annet spørre seg om bedrifter og nasjonale myndigheter sammen bør jobbe mot globale bærekraftige strategier. Kan man kanskje se et behov for strengere statlige reguleringer på området? I en globalisert verden må bedrifter utvikle en tilnærming til sosialt samfunnsansvar som både er universelt forenelig, men

³² Commission of the European Communities, Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, 2001:6

samtidig lar seg tilpasse varierende lokale forhold³³. Mange bedrifter og organisasjoner har allerede etablert retningslinjer for etisk og bærekraftig drift, men veien er enda lang å gå. En nødvendig forutsetning for virkningsfulle CSR strategier, vil være at det etableres kontrollorganer med stor nok tyngde til å presse bedrifter til å utforme sine strategier i overensstemmelse med prinsippene om CSR.

En bedrifts hovedanliggende er først og fremst å tjene penger, da økonomisk bærekraftig drift er et sentralt utgangspunkt for overhodet å kunne iverksette CSR - tiltak. Et tradisjonelt bedriftsperspektiv er at bedriftens viktigste bidrag til samfunnet skjer gjennom sysselsetting og verdiskapning. Milton Friedman er blant dem som vektlegger økonomisk verdiskapning som bedriftenes hovedanliggende. Han sier blant annet følgende om hva som er næringslivets grunnleggende ansvar:

*The social responsibility of business is to increase its profits [...] to make the most money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical culture*³⁴.

I Friedmans øyne er bedrifters grunnleggende ansvar som sagt å oppnå økt profitt innenfor de lover og regelverk som finnes i samfunnet. Et slikt perspektiv på ansvar omfatter dermed ikke viljen til å kunne yte noe ekstra utover det som kreves gjennom lovgivning. Er det da altså slik at bedrifter ikke av fri vilje vil yte utover minstekravene i frykt for at en slik satsning vil gå på bekostning av økonomisk profitt?

I dag blir imidlertid denne tradisjonelle ideen om bedriftenes rolle i større grad utfordret av en voksende debatt om de positive relasjoner mellom samfunnsansvar og bedriftenes langsiktige økonomiske strategier. Det pekes på at man ved å engasjere seg i CSR - aktiviteter kan oppnå en rekke fordeler for bedriften. Et aktivt engasjement for samfunnsansvar kan bidra til å bedre bedriftens omdømme både blant kunder, politiske aktører og andre interessegrupper.

Samfunnsansvarlig drift kan gi mer lojale kunder, bedre arbeidsmoralen blant ansatte og øke produktivitet. Det viser seg dessuten at bedrifter som har samfunnsansvar på agendaen har en bedre evne til å tilrekke seg og beholde ansatte og opplever en høyere motivasjon blant sine ansatte.

³³ Johnson et.al, 2006:191-195

³⁴ Stohl et al, 2007:30

Som det er nevnt i Stortingsmeldingen om næringslivets samfunnsansvar³⁵, utgjør lønnsomme bedrifter et viktig bidrag til samfunnsutviklingen. De bidrar til sysselsetting, utdanning, nyskaping og får viktige ringvirkninger i det lokalmiljøet hvor de er etablert. Det er altså av stor betydning både for bedriften selv, men også for samfunnet for øvrig, at bedrifter har et økonomisk utgangspunkt i bunn. I forlengelsen av dette argumenteres det for at bedrifter skal styre sin virksomhet med utgangspunkt i den tredelte bunnlinje, hvor både økonomiske, sosiale og miljømessige hensyn skal ligge til grunn for virksomhetens strategi. Den tredelte bunnlinjen utgjør også rammen for Innovasjon Norges tilnærming til CSR. Dette i tråd med deres mål om å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling.

Et av de nyere teoretiske bidragene til debatten om bedriftenes rolle i samfunnet er ”the tripple bottom line” tilnærmingen utformet av John Elkington i 1997. Ideen er at forutsetningen for at en bedrift skal være bærekraftig er at virksomheten er økonomisk sikker, den må minimere eller helst eliminere sine negative effekter på miljøet og virksomheten må agere i overensstemmelse med samfunnsmessige forventninger.³⁶ Samfunnsansvaret kan da sies å være at bedriften fremmer både sosiale og miljømessige bidrag gjennom verdiskaping.

3.2 Strategisk CSR

Porter og Kramer bygger videre på denne tilnærmingen til bedriftenes rolle når de presenterer sine teorier for hvordan bedrifter kan øke eget konkurransefortrinn ved en mer strategisk tilnærming til CSR. I sin artikkel ”Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”, peker de på betydningen av at bedrifter tar utgangspunkt i egen verdikjede for å avdekke de sosiale konsekvensene av egen virksomhet. Derfra kan de prioritere enkelte områder fremfor andre og bidra med sosiale initiativ som har størst mulig verdi for alle berørte parter. Ved å knytte sosiale tiltak opp mot bedriftens egen verdikjede, mener Porter og Kramer at man vil få i gang tiltak som både vil komme samfunnet til gode, men samtidig være et gode for bedriftens konkurranseevne³⁷.

Denne tilnærmingen begrunnes med at mange bedrifters samfunnsansvarstiltak ofte fremstår som løsrevet fra bedriftens egen foretningsvirksomhet. På denne måten hevder Porter &

³⁵ Stortingsmelding nr 10. Næringslivet samfunnsansvar i en global økonomi (2008-2009)

³⁶ Elkington, John, 1997

³⁷ Porter & Kramer, 2006

Kramer at bedriftens sosiale ansvar blir et prosjekt på siden av den øvrige foretningsvirksomheten som ikke blir integrert i den daglige driften og som i stor grad benyttes som omdømmebygging og et ledd i en oppfattelse om en moralske forpliktelser. Slike CSR prosjekter vil ha minimal innvirkning på bedriftens eget konkurransefortrinn, da de ikke er knyttet opp mot de områder hvor bedriften har sin spisskompetanse og de felt som er av spesiell betydning i bedriftens daglige virke. Porter & Kramers utgangspunkt er snarere at bedrifter bør velge strategier for samfunnsansvar ut fra samme logikk som når de tar valg innen sin kjernevirksomhet. På denne måten kan samfunnsansvar utgjøre en kilde til økt innovasjon og konkurransefortrinn og ikke havne i kategorien utgiftspost og et nødvendig veldedighetsprosjekt.

Som eksempel på hva de definerer som CSR prosjekter som fremstår som sidestilt til den øvrige foretningsvirksomheten viser de til utformingen av CSR - rapporter som etter hvert er blitt et vanlig tiltak blant mange bedrifter. Porter & Kramer hevder slike rapporter sjelden presenterer et fullverdig rammeverk for bedriftens CSR aktiviteter og i enda mindre grad et strategisk rammeverk for CSR. Det slike rapporter ofte gjør er å gi korte presentasjoner av ukoordinerte tiltak som er ment å skulle vise bedriftens sosiale hensyn. Man inkluderer hva som er blitt gjort eksempelvis for å redusere forurensning og begrense energibruken innen enkelte divisjoner, men sjelden hva resultatene er for bedriften som helhet. Slike rapporter er dessuten ofte fokusert rundt hva som allerede er blitt gjort, men presenterer sjelden en strategi for hvordan man skal møte fremtidige problemstillinger³⁸.

Porter og Kramer skiller i sin artikkel mellom fire vanlige begrunnelser for CSR - tiltak i næringslivet. Den første av dem er at bedrifter har en moralsk forpliktelse til å opptre som ”gode” borgere og gjøre det som er ”riktig” for samfunnet. I lys av argumentasjonen for moral bør bedriftenes kommersielle suksess oppnås på en måte som er i tråd med etiske verdier og med respekt for mennesker og miljø. En annen begrunnelse for CSR - tiltak har bedriftenes ansvar for bærekraftig utvikling som utgangspunkt, og ble klart formulert av Gro Harlem Brundtland og Verdenskommisjonen. Ideen er at man skal møte dagens behov uten å minske muligheten for fremtidige generasjoner til å møte egne behov. Bedrifter bør med andre ord operere på en måte som sikrer langsiktige økonomiske mål uten at tiltakene krever kortsiktig handling som vil kunne bli sosialt og miljømessig ødeleggende. En tredje tilnærming er når

³⁸ Porter & Kramer, 2006:2

bedrifter lar sin CSR - agenda bli styrt etter et mål om å tilfredsstille berørte parter behov. Det er ingen tvil om at det er viktig å ta hensyn til bedriftens effekter på berørte parter og pressgrupper kan bidra med viktig innsikt på hvordan bedriftens virksomhet oppleves i samfunnet for øvrig. Porter og Kramer understreker imidlertid at berørte parter som observerer bedriftens aktiviteter utenfra ikke har mulighet til å sette seg inn i alle de problemstillinger bedriften må ta hensyn til i sitt daglige virke. Dersom man lar pressgrupper legge føringer for ens CSR - strategier, hevder Porter og Kramer man vil oppleve at ens tilnærming vil være basert på en rekke kortsiktige reaktive tiltak med minimal verdi for samfunnet og med et lite strategisk utbytte for bedriften. Den siste vanlige begrunnelsen som blir tatt opp av Porter og Kramer er bedriftenes søken etter å bedre eget rykte. Også denne tilnærmingen baserer seg i stor grad på tilfredsstille behovene til ytre pressgrupper. Det kan virke som om bedrifter engasjerer seg i CSR - initiativer i et forsøk på å dekke over de negative sosiale effekter deres virksomhet har og dermed bidra til å dempe negativ kritikk. Hvilke foretningmessige effekter slike tiltak har for bedriften er ofte vanskelig å avgjøre³⁹.

Et av de største feilgrepene ved tidligere tilnærminger til bedrifters samfunnsansvar er å skille mellom bedrift og samfunn som to uavhengige variabler. Ingen av tilnærmingene gir et tilstrekkelig bidrag til hvordan bedriften kan identifisere, prioritere og møte de sosiale tiltak som er de essensielle og hvor bedriften har mulighet til å gjøre den største innsatsen⁴⁰.

Porter og Kramer mener det snarere dreier seg om å se på samfunnet og bedriften som to gjensidig avhengige parter. De ser det som en kjensgjerning at suksessrike bedrifter trenger et sunt samfunn. Faktorer som utdanningsmuligheter, et godt helsevesen og like muligheter for alle mennesker er essensielt for å få produktive arbeidere. På den andre siden er et slikt sunt samfunn avhengig av at det finnes suksessrike bedrifter. Ingen andre institusjoner kan måle seg med bedriftene når det gjelder å skape arbeidsplasser og innovere, faktorer som er av stor betydning for økt levestandard over tid. Det er både fra næringslivets side og samfunnet for øvrig i altfor stor grad blitt fokusert på motsetningene mellom bedrift og samfunn, heller enn å konsentrere seg om alle de faktorer som gjør dem gjensidig avhengige. For å møte denne avhengigheten peker Porter og Kramer på behovet for å tenke i baner av delt verdi, med andre ord at de valg som tas gagnar begge parter. Dersom en av partene skulle søke å oppnå

³⁹ Porter & Kramer, 2006:2-4

⁴⁰ Porter & Kramer, 2006:4

kortsiktige mål som gagnar den ene på bekostning av den andre parten, vil utsiktene trolig være tap for begge parter i det lange løp⁴¹.

Utfordringen er at CSR - strategien må endres fra bare å representere et svar på samfunnets behov til å også være strategisk for selskapet selv.

3.2.1 Inside-out

Porter og Kramer identifiserer ulike områder hvor bedriftens og samfunnets aktiviteter og interesser innvirker på hverandre. Et av disse områdene er hvor bedriften virker direkte inn på samfunnet rundt seg gjennom sine daglige aktiviteter. Dette er hva Porter og Kramer definerer som "inside-out linkages". Så godt som alle aktiviteter innenfor en bedrifts verdikjede vil på en eller annen måte virke inn på det lokalmiljøet hvor man er etablert. Porter og Kramer mener det første steget en bedrift kan ta i arbeidet med å finne de riktige samfunnsansvarlige tiltakene for bedriften, er å kartlegge alle de mulige samfunnsmessige effekter ens virksomhet har gjennom hele verdikjeden. Etter å ha kartlagt mulige effekter av egen virksomhet bør målet være å rydde unna så mange som mulig av de negative effektene virksomheten har for samfunnet. En bedrift vil med stor sannsynlighet virke inn på flere samfunnsområder enn de selv vil ha både ressurser og kompetanse til å rekke over selv. Målet bør derfor være å velge blant listen over sosiale effekter de tiltak som vil ha størst grad av delt verdi for begge parter. Tiltakene man velger å konsentrere seg om bør med andre ord gagne både samfunnet og bedriftens egen konkurranseevne⁴². Dette kan tenkes å være spesielt relevant for små bedrifter som gjerne forklarer sitt manglende initiativ med få tilgjengelige ressurser.

3.2.2 Outside-in

Trinn to i prosessen for å finne de sosiale tiltak man skal konsentrere seg om er å spore de eksterne sosiale faktorer som innvirker på egen virksomhet. Dette er hva Porter og Kramer definerer "outside-in linkages". Enhver bedrift opererer innenfor en kontekst preget av konkurranse bestående av aktører og faktorer som på ulike måter innvirker på bedriftens mulighet til å gjennomføre sine strategier som planlagt. Effektive CSR - tiltak krever en forståelse av konkurransemessige konteksten bedriften inngår i. En slik forståelse kan lettere oppnås dersom man identifisere hvordan ulike forhold ved stedet der bedriften er etablert

⁴¹ Porter & Kramer, 2006:7

⁴² Porter & Kramer, 2006:5

innvirker på dets konkurransemuligheter. Slike forhold kan eksempelvis være tilgangen på arbeidskraft, infrastruktur, lover og regler som regulerer konkurranse, graden av lokal etterspørsel etter de tjenester man leverer, samt tilgjengeligheten av støttende virksomheter. Alle disse områdene er av strategisk interesse for bedriften selv og er dermed, ifølge Porter og Krames tilnærming, de riktige områdene å kanalisere ens CSR - tiltak.

Nytten av en strategisk CSR tilnærming er også hva Innovasjon Norge ønsker å formidle til norske små og mellomstore bedrifter gjennom innlemmingen av CSR som egen modul i FRAM.

3.3 Fire nivåer av CSR

Det er mulig å definere fire ulike nivåer hvor bedriftene kan befinne seg i forhold til sine CSR aktiviteter. Disse nivåene benyttes også av Innovasjon Norge i dere kompetanseprogram for å vise hvordan bedrifter gjennom økt kompetanse og bedret fokus kan klatre på denne stigen av CSR initiativ. Nivåene kan illustreres som en trapp hvor bedriftene gradvis kan bevege seg oppover. Hvilket nivå man ender på avhenger i stor grad av kompetanse om hva det innebærer i form av muligheter og faktiske aktiviteter, men også av tilgjengelige ressurser og virksomhetens ambisjonsnivå.

Passiv CSR representerer det laveste nivået. Dette innebærer at bedriften følger gjeldende lover og regler som arbeidsmiljølovgiving og HMS lovgivning. Ledelsen har dessuten kunnskap om CSR, oversikt over virksomhetens interessenter og kan redegjøre for hvordan bedriften påvirke samfunnet og miljøet. Etter å ha gjennomført Innovasjon Norges kompetanseprogram, FRAM, med tilhørende CSR modul, vil man kunne anta at alle deltakerbedriftene i det minste vil befinne seg på dette nivået. På dette nivået gjør bedriftene lite utover å følge gjeldende lover.

Bedriften beveger seg opp på neste nivå, aktiv CSR, når ledelsen jobber aktivt med CSR relaterte problemstillinger og har en bevisst innstilling om å strekke seg lenger enn gjeldende lover og regler. Kjennetegn ved bedrifter på dette nivået er at man gjennom sin foretningsdrift aktivt ønsker å skape positive effekter for samfunn og miljø. Motivasjonen for bedriftens CSR arbeid er å skape et godt omdømme for bedriften og bygge gode relasjoner mellom ledelse og ansatte, samt til leverandører og andre interessenter. På dette nivået har bedriften innført

etiske retningslinjer for virksomheten, retningslinjer som har en tydelig forankring også blant de ansatte og man har et bevisst forhold til den tredelte bunnlinje⁴³.

Det neste nivået har benevnelsen strategisk CSR. Bedrifter som befinner seg på dette nivået har CSR tiltak innarbeidet som en sentral del i bedriftens overordnede strategi. Motivasjonen er gjerne et ønske om en gjennomgående bærekraftig drift og utvikling av virksomheten. Ved å ta utgangspunkt i bedriftens foretningsidé utformes en strategi som skal bidra til å forsterke de positive effektene av den gjensidige påvirkningen mellom bedrift, samfunn og miljø. Strategien forankres på ledernivå for å sikre gjennomføring. Det er nettopp det strategiske nivået Porter og Kramer definerer som målsetningen for bedrifter som ønsker å bedre sitt konkurransefortrinn i møtet med fremtidige utfordringer og mer krevende kundegrupper. Slike tiltak gir samfunnsmessige resultater samtidig som det kan gi økonomiske og konkurransemessige fortrinn for bedriften selv. Nøkkelen er imidlertid at de samfunnsmessige og miljømessige tiltak som iverksettes i regi av bedriften skal være av direkte strategisk betydning også for bedriften selv. Det er med andre ord viktig å tydeliggjøre skillet mellom filantropi og strategisk CSR. Et mye bruk eksempel for å illustrere dette skillet er når Bill Gates igangsetter et vaksinasjonsprogram for barn i utviklingsland. Dette er et aktivt sosialt engasjement, men uten direkte strategisk betydning for bedriften. Når Bill Gate på den andre siden igangsetter en omfattende IT-satsing på Junior College i USA handler dette om en strategisk satsing for å styrke tilgangen på knappe ressurser og viktig kompetanse. Dette tiltaket er av stor sosial betydning, men er også strategisk viktig for bedriften Microsoft som på denne måten får en bedret tilgang på fremtidig sentral kompetanse for virksomheten. IT-satsingen er altså et eksempel på strategisk CSR.

Det fjerde og øverste nivået i graderingen av CSR initiativ er innovativ CSR. På dette nivået finner man nye foretningsideer som er ment å skulle bidra til å løse bestemte samfunns- eller miljøutfordringer eller skape positive verdier i samfunnet og miljøet. Gode eksempler er virksomheter som Fretex og gatemagasinet =Oslo. Fretex bidrar til bedret gjenvinning av ressurser samt gir et attføringstilbud til yrkeshemmede mennesker. Hele deres foretningsidé er dermed innrettet mot å løse bestemte samfunnsproblemer. Også gatemagasinet =Oslo er innrettet mot å løse et bestemt problem, nemlig fungere som et talerør for vanskeligstilte og

⁴³ Elkington, John. 1997

sosialt utstøtte mennesker. Organisasjonen har som mål å hjelpe vanskeligstilte og sosialt utstøtte til et bedre liv ved å tilby dem hederlig arbeid.

4. CSR i Europa

Dirk Matten og Jeremy Moon mener i sin artikkel "Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe" å kunne spore nasjonal variasjon i CSR politikk og argumenterer for at slike særtrekk vil kunne innvirke på bedrifters motivasjon for å gjøre CSR til en aktiv og integrert del av bedriftsstrategien. De trekker et hovedskille mellom den amerikanske tilnærmingen som de mener kan karakteriseres med det de kaller eksplisitt CSR, og den europeiske tilnærming som de definerer som implisitt CSR⁴⁴. Eksplisitt CSR defineres som bedrifters egne strategier for å imøtekomme miljø- og samfunnsutfordringer. Slike CSR strategier omfatter gjerne frivillige tiltak drevet av bedriftens egeninteresse eller forventninger hos interessenter. Implisitt CSR blir på den andre siden definert som totaliteten av et lands formelle og uformelle institusjoner som tilskriver bedrifter en del av ansvaret for samfunnet og miljøets behov og interesser. Implisitt CSR er ofte formulert som verdier, normer og lover. Både eksplisitt og implisitt CSR nærmer seg de samme temaer og problemstillinger, men man bruker ulike fremstillinger for å nå sine mål. Matten & Moon karakteriserer den amerikanske, eksplisitte tilnærmingen som typisk formulerer av klare agendaer for å møte CSR relaterte problemstillinger. Den europeiske, implisitte tilnærmingen karakteriseres på den andre siden ved å møte slike problemstillinger gjennom institusjonelle nettverk.

Et område som har stått sterkt på den amerikanske CSR agendaen er arbeideres rettigheter. En av hovedårsakene til dette er at arbeideres rettigheter ikke i samme grad som i Europa er definert ved lov. Fordi det i den amerikanske konteksten forventes at den enkelte arbeidstaker ordner private forsikringer har områder som akseptabelt lønnsnivå, arbeidstider, helseforsikring og beskyttelse mot ubegrunnede oppsigelser etc. stått høyt på CSR agendaen blant amerikanske bedrifter.

I mange europeiske land som England, og også Norge, er arbeidsrettigheter og helseforsikringer allerede ivaretatt gjennom nasjonal lovgivning. Private bedrifter opplever dermed ikke de samme insentiver for å ivareta slike behov hos sine ansatte. I og med at Norge har et sterkt og velfungerende velferdssystem som allerede dekker en rekke av innbyggernes sosiale og samfunnsmessige behov blir mye av det presset amerikanske bedrifter gjerne opplever på å skulle levere tjenester utover nasjonal lovgivning, borte i den europeiske

⁴⁴ Matten D & J, Moon, 2004

konteksten. Mange av disse tiltakene er som allerede nevnt allerede inkorporert i blant annet norsk lovgivning. Matten & Moon forklarer fraværet av frivillige CSR tiltak i europeiske bedrifter ved å henvise til den britiske samfunnsmodellen. De hever at man på en generell basis kan konkludere med at fraværet av CSR politikk i europeiske bedrifter kan forklares ved at man spesielt innefor arbeidstaker rettigheter har klart definerte lover inkorporert i den institusjonelle rammeverket som klart definerer bedriftenes ansvar for andre sosiale aktører og spesielle samfunnsmessige problemstillinger. Motivasjonen blant bedriftene til å gå lenger en eksisterende lover og regler er dermed ikke i samme grad til stede i Europa, da pressgrupper gjerne også adresserer andre miljø- og samfunnsmessige problemstillinger enn dem som går dirkte på arbeidsrettigheter og liknende. Denne faktoren mener jeg å finne gjeldende også i norske SMBers manglende CSR initiativ.

Argumentet kan forsterkes ytterligere dersom man ser nærmere på spesielle kjennetegn ved den nordiske konteksten. På mange måter kan en bedret forståelse av konteksten bedriften er en del av også gi økt forståelse av mulige årsaker til manglende initiativ for og innsikt i relevante tiltak for å snu denne trenden.

4.1 Den nordiske modellen

I en rapport utført av Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd har man blant annet gjennom intervjuer med en rekke næringslivsledere i de nordiske landene avdekket det man forstår som et felles sett av kjerneverdier blant de nordiske landene⁴⁵. Disse felles verdiene mener man kan utgjøre et viktig potensial for økt nordisk konkurransekraft dersom mulighetene utnyttet og forholdene legges til rette for det. I rapporten fremgår det at de felles nordiske verdiene er tett knyttet opp mot den øvrige samfunnsformen som preger de nordiske landene. Landenes samfunnsform kjennetegnes blant annet ved at de er velferdsstater, har en relativt stor offentlig sektor og et høyt skattenivå. Slike rammevilkår utgjør viktige forutsetninger for de tilbud som finnes for landenes innbyggere. Et fellestrekk ved de nordiske landene ser ut til å være balansen mellom ideen om fellesskapet på den ene siden og respekten for det unike individ på den andre.

⁴⁵ Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd, 2005. "Norden som global vinderregion. På Sporet af den nordiske konkurrencemodell".

Funn fra undersøkelsen tyder altså på at det er noen spesifikke verdier som går igjen på tvers av de nordiske landene. Dette vil ikke si at de enkelte verdier i seg selv er enestående for disse landene, men at sammensetningen av dem og rangeringen av disse verdiene som kjerneverdier i samfunnet, er særegent for de nordiske landene. Mitt argument er at disse kjerneverdiene kan være med på å forklare norske bedriftslederes motivasjon, og eventuelt manglende motivasjon, for CSR relaterte problemstillinger.

En av de nordiske kjerneverdiene er likhetstenkningen. Grunntanken er at alle innbyggerne er like mye verdt, uavhengig av inntekt eller sosial posisjon. Likhetsverdien henger nært sammen med frihetsbegrepet. I motsetning til andre kulturer hvor frihet oppfattes som en direkte motsetning til staten, preges det nordiske frihetsbegrepet av at man ikke kan forstå ens frihet uten en stat som kan sikre den. Det nordiske likehetsidealet knyttes til en holdning om at det enkelte individ er unikt og skal behandles med respekt. Dette idealet danner også grunnlaget for den nordiske velferdsstaten. Velferdsstaten utgjør et sosialt sikkerhetsnett som i lik grad skal treffe alle innbyggerne. Gjennom velferdssystemet tar staten dermed på seg oppgaver som i andre land blir lagt i privatpersoners hender. Som allerede nevnt ved gjennomgangen av forholdet mellom implisitt og eksplisitt CSR, kan nettopp dette tenkes å ha en innvirkning på hvorvidt norske bedrifter anser det som sin oppgave å ta et sosialt og miljømessig ansvar utover gjeldende lover og regler.

En annen verdi som oppfattes som grunnleggende er tillit. Det er et gjennomgående trekk ved de nordiske landene at man i høy grad stoler på dem man omgås. Trygghet, troverdighet og gjennomsiktighet er i denne sammenhengen sentrale kjennetegn. Slike verdier kan tenkes å ikke utelukkende virke positivt når nordiske bedrifter inngår i samarbeid med virksomheter i utlandet. Det kan for eksempel tenkes at man lettere kan komme opp i problemstillinger knyttet til korrupsjon, barnearbeid, andre holdninger til arbeidsforhold etc. På den ene siden kan verdier som tillit innby til bedre og åpnere forhandlinger med utenlandske foretningsforbindelser, men samtidig er det altså viktig å være bevisst det faktum at man gjerne møter svært forskjellige bedriftskulturer enn ens egen. Ut over dette preges de nordiske landene av at man har et generelt positivt syn på myndigheter og stat og at samfunnsinstitusjonene gir den nødvendige trygghet og beskyttelse.

Av rapporten kommer det frem at den sikkerhet og trygghet velferdssamfunnet bidrar til også kan åpne for at man våger å være mer kreative og dermed øke innovasjonspotensialet.

Velferdssystemet kan dermed både sies å bidra til et mindre CSR fokus fordi man anser det som myndighetens oppgave å ivareta samfunnets og miljøets interesser, mens det på den andre siden kan hevdes at den tryggheten og tilliten velferdssamfunnet tilbyr gjør at man tør å være mer vågale og kreative for eksempel i forbindelse med CSR relaterte initiativ. Man trenger trygge og stabile rammevilkår for å våge å tenke nytt.

Nordiske bedrifter preges videre av lav maktdistanse mellom ledelsen og de ansatte for øvrig. Dette gir et arbeidsklima preget av respekt og lydhørhet, noe det i rapporten pekes på at blant annet kan oppmuntre til nytenkning i bedriften. Med lav maktdistanse skal det mindre til for at ideer fra de ansatte får gjennomslagskraft i ledelsen. Det blir blant annet fremhevet at å bruke ideer fra medarbeiderne også bidrar positivt på bunnlinjen. Med lav maktdistanse og ledelsens lydhørhet overfor forslag fra medarbeiderne, oppnår man at de ansatte føler et økt ansvar til de arbeidsprosessene de deltar i. Mennesker har i stigende grad ønsker om å jobbe i en virksomhet som de selv kan identifisere seg med ut over bare å drive foretning. I dette henseende er den nordiske lederstilen et godt utgangspunkt. Dette kan kanskje ses i sammenheng med CSR i norske bedrifter i den forstand at økt ansvarsfølelse for arbeidsprosessene også medfører at man føler et ansvar for hvordan bedriften oppleves utad. Bedriftsverdiene og bedriftskulturen oppfattes som viktig for de ansatte. Skandinaviske ledere er i følge rapporten blant de beste til å motivere sine ansatte. Denne styrken kan i CSR øyemed forstås som at dersom ledelsen har kunnskapen og motivasjonen til å satse på CSR i egen bedrift vil dette kunne gi mulighet for en endring mot økt CSR engasjement i norske SMBer.

En styrke ved den nordiske bedriftsmodellen er fleksibilitet. Omstillingsevne og tilpasningsdyktighet er sentrale verdier og medfører at nordiske bedrifter er godt rustet for å kunne tilpasse seg en verden i endring og innrette seg etter omgivelsene. Det påpekes at siden nordiske bedrifter i utgangspunktet representerer små språkområder, har de en større lydhørhet overfor de mennesker de møter og handler med fra andre kulturer. En annen styrke som fremheves er at fleksibilitet gir en høy grad av nysgjerrighet og øker viljen til å undersøke nye fremgangsmåter og muligheter.

En felles verdi på tvers av de nordiske landene er respekten for naturen og ønsket om å leve og arbeide i tråd med prinsipper om bærekraftighet. I tilknytning til dette kan det fremheves at de nordiske landene på et tidlig tidspunkt så behovet for å utnytte områdets naturressurser på

en bærekraftig måte. Norden som region var tidlig ute med å utnytte energiresurser som vind- og vannkraft og fornybar energi utgjør i dag en relativt stor del av de nordiske lands energiforsyning. En grunnstein i denne tenkningen er forståelsen av at dagens ressursanvendelse ikke skal skape problemer for våre omgivelser og de fremtidige generasjoner. Rapporten påpeker imidlertid at Norden ikke har vært nok bevisst potensialet i å utnytte bærekraftighet som markedsføringsstrategi, for eksempel for å tiltrekke seg turister. De nordiske bedriftene kunne også gjerne hatt et mer bevisst forhold til å bruke sitt fokus på bærekraftighet til å for eksempel kunne tiltrekke seg kompetent arbeidskraft. Verdiene som kjennetegner de nordiske landene vil brukes til å strukturere analysen av norske SMBers motivasjon for CSR og betydningen av kompetanse.

Som nevnt tidligere utga norske myndigheter vinteren 2009 Stortingsmeldingen om næringslivets samfunnsansvar i et globalt perspektiv, og var med dette først i verden med å utforme en egen Stortingsmelding om temaet. Sett i lys av diskusjonen om forholdet mellom den amerikanske eksplisitte CSR tilnærmingen og den europeiske implisitte CSR tilnærmingen kan kanskje dette arbeidet forstås som at Europa og Norge dermed er i ferd med å bevege seg i en ny retning når det kommer til næringslivets samfunnsansvar.

Den norske næringsstrukturen er hovedsakelig preget av små og mellomstore bedrifter. Det er derfor interessant å belyse de spesielle forutsetninger for samfunnsansvar i nettopp dette segmentet.

4.2 CSR i SMB

Det kan hevdes at små og mellomstore bedrifter møter andre utfordringer enn store selskaper når det kommer til å integrere miljø- og samfunnsansvar i sin daglige foretningsdrift. I tillegg kan det argumenteres for at SMBer møter andre former for barrierer og at det er andre faktorer som motiverer for å ta samfunnsansvar. Et studium utført på vegne av EU Kommisjonen⁴⁶ har tatt for seg materiale fra intervjuer av 7662 europeiske SMBer og ut fra dette forsøkt å analysere CSR ut fra et SMB -perspektiv. Rapporten har sett på holdninger til samfunnsansvar blant europeiske SMBer, samt de kostnader, fordeler og barrierer som blir assosiert med CSR. Det understrekes at det fremdeles er behov for mer forskning på området, men rapporten er et viktig bidrag i arbeidet med å få frem et SMB -perspektiv i den pågående CSR debatten. I

⁴⁶ Observatory of European SMEs 2002/No4. European SMEs and social and environmental responsibility

rapporten defineres CSR som integrering av miljømessige og sosiale hensyn i bedriftenes daglige operasjoner samt bedriftenes interaksjon med berørte parter⁴⁷.

Forståelsen av små og mellomstore bedrifter (SMB) følger her den definisjonen som brukes i EU for kategorisering av bedrifter i kategorier ved tildeling av midler. Små og mellomstore bedrifter deles da inn i tre ulike grupper:

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| 1) Mikro bedrifter: | bedrifter med 0 til 10 ansatte |
| 2) Små bedrifter: | bedrifter med 10 til 50 ansatte |
| 3) Mellomstore bedrifter: | bedrifter med 50 til 250 ansatte |

Mitt utvalg av bedrifter som har vært del av Innovasjon Norges kompetansehevingsprogram FRAM, består hovedsakelig av mikro og små bedrifter etter denne inndelingen.

4.3 Karakteristikk ved CSR aktiviteter blant SMBer

Det er i dag en stadig økende interesse for bedrifters samfunnsansvarsengasjement. Denne økte interessen forklares blant annet med ulike sosiale trender. Man må i dag forholde seg til langt mer bevisste og opplyste forbrukere som velger bort produkter som er produsert på en uansvarlig måte. Ulike interessegrupper har etter hvert endret forventningene til den private bedriftssektoren og forventer i større grad deres aktive deltagelse i å støtte opp om den offentlige sektors arbeid med sosiale og økonomiske saker. Studier viser at nærmere 66 % av europeere mener at bedrifter har et viktig ansvar i å involvere seg i samfunnsmessige problemstillinger⁴⁸. Bedrifter må i dag dessuten forholde seg til kundegrupper, leverandører og samarbeidspartnere som er langt mer mobile enn hva som var tilfellet tidligere. I en situasjon med bedre kommunikasjonsmuligheter er derfor omdømme og gjennomsiktighet i foretningsprosesser svært viktig for alle bedrifter, både store og små.

⁴⁷ Berørte parter = alle aktører som blir berørt av virksomheten, det være seg lokalsamfunn, interessegrupper, miljøet

⁴⁸ Observatory of European SMEs 2002/No4. European SMEs and social and environmental responsibility: 13

Mange av de verktøy som er blitt brukt i studiet av CSR aktiviteter er blitt utviklet med utgangspunkt i store bedrifter. Noen tenkelige årsaker til dette er at store selskaper er langt mer synlige i det offentlige bildet og at det derfor genereres mer oppmerksomhet rundt deres CSR - aktiviteter. Små og mellomstore bedrifter har flere karakteristikk som skiller dem fra sine større "brødre". Disse forskjellene bør derfor også gjenspeiles i tilnærmingen til CSR problematikken i forhold til SMBer. I de aller fleste små bedrifter er eierskap og styringskontroll fordelt på de samme hender. Dette gjør at entreprenøren/lederen selv har en viktig rolle i selve utviklingen av små og mellomstore bedrifter og har dermed også myndighet til å gjøre personlige valg for hvordan bedriftens midler og ressurser for øvrig skal disponeres. Mindre bedrifter har ofte en sterk forankring i det lokalmiljøet hvor de er etablert og er derfor i sterkere grad enn større bedrifter avhengig av stabilitet og utsiktene i det lokalmiljøet hvor virksomheten er etablert, da største delen av kundegruppen og majoriteten av bedriftens ansatte gjerne er sentrert rundt dette området. Et godt omdømme i lokalmiljøet er av avgjørende betydning for SMBers konkurransedyktighet.

Slike synspunkt kom også tydelig frem gjennom mine samtaler med deltakerbedriftene i Innovasjon Norges FRAM program. Flere av deltakerne uttrykte at de ikke ønsket å jobbe å jobbe i en bedrift eller lede en virksomhet som er grunnet på verdier og praksis som de ikke kan stå inne for selv. Mange av dem har selv vært med på å forme den arbeidsplassen de jobber ved og det oppfattes derfor som viktig for dem at virksomheten oppfattes som et positivt bidrag i lokalmiljøet hvor de er etablert og står for verdier som de ansatte kan være stolte av.

En annen tendens er at SMBer ofte mangler ressurser i form av arbeidskraft, økonomi og tid til å prioritere CSR -aktiviteter. Langsiktige investeringer i CSR -aktiviteter som befinner seg utenfor bedriftens kjernevirksomhet viser seg derfor ofte å bli nedprioritert. Mine funn fra deltakerne på FRAM samlingen viser også at disse små og mellomstore bedrifter opplever at de har lite ekstra kapasitet til å engasjere seg i en rekke aktiviteter som beveger seg ut over det som inngår i bedriftens kjernevirksomhet. Slikt engasjement blir gjerne nedprioritert til fordel for å kunne konsentrere seg om bedriftens daglige rutiner. Arbeidsmengden er fordelt på relativt få hender og den kjennskapen de har til mulige CSR relaterte tiltak oppfattes gjerne ikke som spesielt relevante for dem.

Funn som viser at et utvalg norske SMBer ikke anser CSR tiltak som spesielt relevante for dem og at CSR er et tema som gjerne nedprioriteres på bekostning av andre, ”viktigere” oppgaver kan muligens bekrefte den tidligere nevnte forståelsen av særtrekk ved den europeiske måten å forholde seg til samfunnsansvar på. Matten & Moon⁴⁹ uttrykte som sagt at den Europeiske samfunnsmodellen kjennetegnes ved at mange av de områder som blant annet i USA omfattes av private bedrifters CSR politikk, inngår som en integrert del av nasjonal lovgivning. På denne måten har ikke europeiske, og da også norske bedrifter de samme insentiver for å prioritere samfunnsansvar. Dette vil nødvendigvis også ha innvirkning på bedriftsleders motivasjon for å gjøre CSR til en del av bedriftens strategi, da slike behov gjerne anses som ivaretatt gjennom lovpålagte tiltak.

Den mest populære måten for samfunnsmessig engasjement i regi av SMBer viser seg å foregå gjennom donasjoner og pengegaver. Engasjementet er ofte tilfeldig og ikke relatert til bedriftsstrategi. Årsakene til SMBers manglende engasjement i eksterne samfunnsmessige initiativ viser seg ofte å være grunnet i holdninger og manglende kunnskap snarere enn mangel på tilgjengelige ressurser. Rundt ¼ av SMBene uttrykker at de aldri har tenkt på muligheten for å involvere seg i ulike samfunnsengasjement. Manglende bevissthet spesielt blant de minste selskapene viser seg dermed å være en av hovedbarrierene for samfunnsansvar i europeiske SMBer⁵⁰. Type aktiviteter som engasjerer små og mellomstore bedrifter faller inn under kategoriene sport, kulturelle aktiviteter og velferdstiltak som ikke retter seg mot egne ansatte. Som allerede nevnt konsentrerer de fleste SMBer sine sosiale aktiviteter på lokalt nivå. Enkelte forskere peker på det faktum at SMBer har god kjennskap til lokale forhold gjør dem velegnet til å bistå i lokalbaserte problemstillinger⁵¹.

Det viser seg at veldig få små og mellomstore bedrifter verken rapporterer om eller måler effektene av sine samfunnsmessige initiativ. Det er mulig å argumentere for at SMBer ikke er klar over de muligheter som finnes for samfunnsansvarlig engasjement. I samtaler med norske SMBer som deltok på Innovasjon Norges FRAM program kom det tydelig fram at bedriftene manglet grunnleggende kunnskap om CSR som et område som kan være av strategisk betydning for bedriften. Dette viste seg spesielt i det faktum at mange av CSR aktivitetene blant de bedriftene som faktisk viste et samfunnsansvarlig engasjement for det meste dreide

⁴⁹ Matten & Moon, 2004

⁵⁰ Observatory of European SMEs 2002/No4. European SMEs and social and environmental responsibility: 17

⁵¹ Observatory of European SMEs 2002/No4. European SMEs and social and environmental responsibility: 26

seg om aktiviteter på side av bedriftens kjernevirksomhet. Det være seg pengedonasjoner til veldedige formål eller å sørge for at vareleveringen til bedriften skjer utenom skoletid for å begrense trafikken langs barnas skolevei. Dette er begge eksempler på gode sosiale initiativ, og viser i høyeste grad at bedriftene er opptatt av sitt sosiale ansvar, men følger man Porter og Kramers argumentasjon er ikke dette nødvendigvis områder som direkte virker inn på bedriftens kjernevirksomhet og dermed ikke et område hvor man umiddelbart vil se vinn-vinn situasjoner for både samfunnet og bedriften. Lokalsamfunnet vil utvilsomt vinne på slike initiativ, men det er ikke like innlysende at det vil skape strategiske og økonomiske effekter for bedriften selv.

Etter å ha gjennomført CSR modulen uttrykte dessuten mange av deltakerne at de var overrasket over hvor mye av CSR relaterte aktiviteter deres virksomhet allerede var delaktig i. Det tyder med andre ord på at manglende kunnskap om CSR medfører at SMBer ikke utnytter tiltak de allerede har iverksatt som en bevisst strategisk markedsføring av bedriftens CSR fokus.

Undersøkelser utført blant en mengde europeiske SMBer at CSR tiltak og engasjement foreløpig ikke i stor nok grad blir prioritert og satt på agendaen blant de organisasjoner som representerer SMBers interesser. Ulike virkemiddelapparat og organisasjoner har her en viktig rolle i arbeidet med å øke bevisstheten om CSR og sørge for at samfunnsansvarlig foretningspraksis anerkjennes⁵².

⁵² Observatory of European SMEs 2002/No4. European SMEs and social and environmental responsibility: 27

5. CSR og kompetanse – kunnskapsrikt og engasjert lederskap

Når det gjelder evnen og viljen til å prioritere et område som bedrifters samfunnsansvar, er det også her snakk om å ha evnen og kapasitet til å kunne dra nytte av det potensialet som ligger innenfor dette området. Det kreves at bedriften har et økonomisk overskudd som tilsier at det kan satses på et område som umiddelbart ikke assosieres med økonomisk gevinst.

Malcolm McIntosh argumenterer dessuten for at satsning på samfunnsansvar i stor grad avhenger av det lederskapet man finner i bedriften. For ham handler det i stor grad om evnen og viljen til å tenke annerledes for at samfunnsansvar skal kunne gjøres forenelig med økonomisk profitt. I sin beskrivelse av typen bedrifter som prioriterer CSR, vektlegger han karakteristika som et verdiorientert lederskap som lytter til sine interessegrupper, samt at disse bedriftene ofte viser seg å være innenfor sektorer som har vært gjenstand for protester fra forbrukere og aktivistgrupper. Det er med andre ord kvaliteter ved de enkelte bedriftsledere som er avgjørende for hvorvidt implementering av strategier for samfunnsansvar blir vellykkede, og ikke at samfunnsansvar i seg selv ikke kan gjøres forenelig med økonomisk gevinst⁵³.

Howard Gardener⁵⁴, kognitiv psykolog ved Harvard Graduate School of Education, skiller mellom fem distinkte tenkemåter, eller ulike intelligenser som preger menneskers måte å tenke og reflektere på. Han skiller mellom den disiplinerte, den syntetiserende, den kreative, den respektfulle og den etiske tenkemåten. Hvilken tenkemåte som er den mest fremtredene vil ha avgjørende betydning for hvilke spørsmål man stiller seg og dermed også hvilken lederstil man velger. Samfunnet stiller i dag høyere krav til bedriftsledere i forhold til å ta bedre vare på ansatte, samfunn og miljø. Det er derfor i dag spesielt viktig for bedriftsledere å ivareta relasjonene til kunder og ansatte, og dette kan i følge Gardener best gjennomføres ved å bevege seg opp på en etisk tenkemåte. En person med et etisk tankesett stiller seg spørsmål som hvilken type person, ansatt og samfunnsborger ønsker jeg å være. Og hvordan skal jeg handle for å kunne leve opp til mine ønsker som et etisk menneske? Ledere som innehar et etisk tankesett reflekterer bevisst rundt de ulike roller man har som samfunnsborger og har et bevisst forhold til hvordan man må leve og drive sin virksomhet for å kunne leve opp til disse

⁵³ McIntosh i Stohl et al, 2007:47

⁵⁴ Gardener, Howard, 2006

rollene. Som samfunnsborger, ansatt, leder etc. inntar man roller og med en etisk tenkemåte vil man fylle disse rollene med et spesielt ansvar som bør oppfylles. I følge Gardener vil en leder som styrer sin virksomhet ut fra en etisk tenkemåte være bevisst på at virksomheten streber etter å oppfylle dette ansvaret overfor ansatte, andre interessenter, samfunnet og miljøet. Howard Gardeners perspektiv på den etiske leder støtter dermed opp om McIntoschs teori om at det er kvaliteter ved den enkelte leder som er avgjørende for hvorvidt en bedrift har et strategisk fokus på miljø- og samfunnsansvar

Jeg vil senere i analysen diskutere hvorvidt teorien om den etiske ledertypen viser seg å være relevant for hvorvidt det utvalget av bedrifter som denne analysen tar utgangspunkt i er motiverte til å gjøre CSR til en integrert del av bedriftens strategi.

En trend i dag er at flere og flere bedrifter ser forbi den økonomiske bunnlinjen i utformingen av sine bedriftsstrategier. Det virker altså som at flere bedrifter lar ikke-økonomiske verdier og ideer om langsiktig verdiskaping fremfor kortsiktig økonomisk vinning være førende for valg av strategi. Av interesse er derfor å se på hva som motiverer bedriftsledere til slik nytenkning. Er det fokus på å heve eget omdømme eller har man en idé om muligheter for økonomisk vekst og bedret konkurranseevne nettopp gjennom å bruke CSR som et strategisk redskap?

Professor Hertzberg⁵⁵ utviklet på bakgrunn av en stor undersøkelse i 1959 sin trivsels- og motivasjonsteori. Hans funn viste at ansatte som trivdes i jobben sin var motiverte og produktive medarbeidere. Han gjennomførte en rekke intervjuer hvor informantene ble bedt om å beskrive episoder i arbeidshverdagen som førte til trivsel og hva som hadde ført til mistrivsel på jobben. Hans analyser viste at de faktorer som var årsak til trivsel ikke var de samme faktorer som var årsak til mistrivsel. Hertzberg fremhevet 6 faktorer som de mest sentrale for å skape trivsel, dette er hva han kalte motivasjonsfaktorer. Faktorer som motiverer ansatte til å yte mer er 1) Prestasjoner; man løser oppgaver og ser resultater av sitt arbeid. 2) Anerkjennelse; positiv oppmerksomhet for det arbeidet man har gjort. 3) Arbeidet i seg selv; dersom arbeidet er variert, interessant og skaper gode verdier. 4) Ansvar; dersom man har kontroll over egen arbeidssituasjon og blir gitt ansvar. 5) Forfremmelse. 6) Vekst; tilegnelse av nye ferdigheter. I en situasjon hvor de ansatte gis spennende og varierte oppgaver, får

⁵⁵ Busch & Vanebo, 1995:302

anerkjennelse og belønning for den jobben som gjøres og deltar i arbeidsprosesser hvor man skaper gode verdier, vil arbeidssituasjonen i seg selv bidra til trivsel og motivasjon. Denne modellen kan brukes til å forstå hvorfor arbeid med CSR kan virke motiverende dersom ledelsen legger til rette for det. Hertzberg konkluderer med at organisasjoner bør satse på å endre arbeidshverdagen slik at den får et større innhold av motivasjonsfaktorer. Det er mulig å anta at de faktorer som kjennetegner en motivert ansatt også kan overføres til å gjelde for hva som motiverer ledere til å strekke seg lenger enn minimumskravene for sosialt engasjement. I tråd med Hertzbergs analyse kan kanskje bedriftsleders motivasjon for å ta samfunnsansvar forklares med at et aktivt CSR fokus gjør arbeidet i seg selv interessant variert og at arbeidet fremstår som skapende. Et CSR engasjement kan blant annet bidra til å skape gode verdier i lokalsamfunnet som et godt omdømme, et positivt bidrag til miljøet, lokal verdiskaping i form av bruk av lokale råvarer etc. Videre kan bedriftslederens CSR engasjement motiveres av at man mottar anerkjennelse for at man våger å strekke seg lenger enn hva som forventes. Muligheter for vekst, både personlig i form av ny kunnskap, men også for bedriften, kan også være en sentral motivasjonsfaktor for å arbeide aktivt med CSR. Studier viser dessuten at så mange som 70% av ledere i privat næringsliv i Norge anser CSR som en forutsetning for lønnsomhet⁵⁶.

Innovasjon Norge ønsker blant annet gjennom opprettelsen av en egen CSR -modul i kompetansehevingsprogrammet FRAM, å inspirere bedriftsledere i norske SMBer til å møte fremtidens konkurranse med CSR som en integrert del av bedriftsstrategien. På denne måten vil norske bedrifter imøtekomme forventninger fra en stadig mer krevende kundegruppe, innvirke til en mer bærekraftig utvikling i både økonomisk og miljømessig forstand og på samme tid bidra til nyskaping og økonomisk vekst i egen bedrift. Studier viser dessuten en sammenheng mellom en klar holdning til CSR og evnen til å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft. Unge arbeidstakere forventer i dag mer av en fermtidig arbeidsgiver og i kampen om de beste hodene kan et strategisk fokus på CSR kanskje være en attraktiv arbeidsplass for dagens unge. Studier utført ved BI viser blant annet at 80 % av dagens unge mener at næringslivet må ta samfunnsansvar⁵⁷. Det er da av interesse å se på hva som motiverer små og mellomstore bedrifter til å ta samfunnsansvar.

⁵⁶ Hvorfor tar bedrifter samfunnsansvar? Studium ved BI, 2008

⁵⁷ Hvorfor tar bedrifter samfunnsansvar? Studium ved BI, 2008

6. Motivasjon for CSR

6.1 Uttrykte fordeler ved CSR aktiviteter blant SMBer

Hovedgrunnen til SMBers involvering i eksterne sosiale aktiviteter ser ut til å være knyttet til etiske årsaker. Ofte nevnes entreprenørens ønske om å gi noe tilbake til det lokalsamfunnet som har bidratt til å gjøre bedriftsetableringen mulig. Tabellen nedenfor viser en prosentvis oversikt over hva som motiverer bedrifter til å ta samfunnsansvar fordelt på de land som deltok i undersøkelsen blant 7662 europeiske små og mellomstore bedrifter⁵⁸.

Table 3.9: Main reasons and motivations for carrying out external social activities by country, percentage of enterprises

Variables	Countries																			
	A	B	DK	FIN	F	D	EL	IS	IRL	I	LI	L	NL	NO	P	E	S	CH	UK	Total
Ethics	44	35	50	44	60	58	64	59	37	52	54	57	44	51	44	74	44	46	51	55
Relations with community	43	35	23	39	29	29	34	24	47	33	43	30	24	48	39	31	28	35	40	33
Customer loyalty	38	47	33	67	9	27	28	16	26	19	40	21	34	43	29	15	18	22	33	26
Relations with business partners	29	23	11	51	10	24	15	7	22	2	30	26	8	16	18	5	14	24	24	15
Employees' satisfaction	25	20	16	57	10	14	18	15	13	3	31	9	10	27	17	5	15	12	27	14
Economic performance	27	13	16	46	12	14	15	14	20	3	21	20	9	25	17	8	9	15	18	13
Code of conduct	17	11	2	44	5	5	11	9	2	4	19	7	9	18	20	6	6	15	11	8
Third parties' pressure	10	13	4	6	0	2	2	5	10	2	7	1	1	8	17	3	5	5	5	4
Use incentives	12	8	3	20	1	4	10	0	9	2	3	8	5	4	7	3	3	8	4	4
Other	2	6	5	1	4	3	6	24	10	13	1	2	13	5	4	3	9	6	4	6

More than one answer allowed.
Data referred to SMEs participating in social activities.

Source: ENSR Enterprise Survey 2001.

Undersøkelsen har vist at Europeiske SMBers CSR -initiativ i liten grad styres av retningslinjer for samfunnsansvar. En mulig årsak kan være at grunnlaget for at bedriften bygges rundt et etisk fundament ligger i motivasjonen hos den enkelte bedriftseier. Dette vises også igjen i mine funn da et gjennomgående synspunkt fra flere av kursdeltakerne er at det er svært viktig for dem at arbeidsplassen gjenspeiler egne holdninger og ivaretar et omdømme de kan stå inne for selv.

⁵⁸ Observatory of European SMEs, 2002

En av bedriftslederne som deltok på FRAM samling, uttrykte blant annet følgende i en diskusjon om hva samfunnsansvar betyr for bedriften: ”*Skjønner ikke hvordan de store bedriftene klarer å jobbe med dette. For oss handler jo dette om identitet*”. For de små bedriftene som deltok på FRAM samlingen handler det om grunnleggende verdier hos dem selv som utgjør en sentral motivasjonsfaktor for å gå på jobb. Bedriftene ser altså ut til å inkludere CSR aktiviteter i virksomheten fordi det er viktig i seg selv.

En bedriftsetablerer uttrykte blant annet at man som etablerer må ha tro på at man kan endre litt, alle har muligheter til å kunne gjøre forbedringer på noen områder. Dersom man har en slik innstilling til bedriftens overordnede målsetning vil man også kunne oppnå større forandringer. Det er for henne viktig at man som leder har tro på at man gjennom sin virksomhet og sitt engasjement kan bidra til endring. Den samme bedriftsetablereren understreker at de aller fleste bedriftsetablerere har en større ambisjon enn å bare tjene penger når de velger å starte en bedrift. Ofte er det fundert på ønsket om å løse et problem eller en utfordring som de har avdekket. Denne grunntanken oppfatter hun som svært viktig at lederne tar med seg videre. Tenker man slik har alle bedriftsledere og etablerere gode forutsetninger for å gjøre CSR til del av bedriftens strategi, da grunntanken er å deres tjenester er ment å skulle komme samfunnet til gode. Som leder opplever hun at hun har en unik mulighet til å påvirke og ”[...] *denne makten må man bruke!*”

Basert på empiri fra ENSR Enterprise Survey ser det ut til at de aller fleste SMBer er bevisst de mulige positive effekter for bedriften ved å engasjere seg i sosiale engasjement. Tabellen under viser prosentfordeling av hva SMBer definerer som opplevde fordeler for bedriften fordelt på land.

Table 3.11: Main benefits derived from the enterprise' involvement in external social activities by country, percentage of enterprises

Variables	Countries																			Total
	A	B	DK	FIN	F	D	EL	IS	IRL	I	LI	L	NL	NO	P	E	S	CH	UK	
Relations with community	27	24	7	25	35	25	37	24	23	36	37	32	17	31	40	27	7	29	24	28
Customer loyalty	49	49	46	73	29	43	45	11	32	40	47	41	36	31	33	20	25	40	28	35
Relations with business partners	28	21	21	57	16	25	19	4	22	2	27	24	11	11	20	4	7	33	22	16
Employees' satisfaction	25	16	27	59	20	24	18	12	17	5	25	16	9	19	15	11	9	23	26	18
Economic performance	27	18	19	52	15	20	19	7	22	6	24	20	11	16	15	9	12	26	15	15
Other	2	6	2	4	2	3	3	5	9	19	1	1	11	10	3	0	1	4	6	7
No perceived benefits	24	21	30	14	21	26	31	49	25	11	22	21	37	32	36	47	54	17	30	27
DK/NA*	1	1	8	0	1	2	0	7	0	1	1	0	0	4	0	3	1	1	3	2

More than one answer allowed.

Data referred to SMEs participating in social activities.

* Do not know/No answer.

Source: ENSR Enterprise Survey 2001.

De to mest fremtredende fordelene ser ut fra undersøkelsen ut til å være muligheten til å bedre lojaliteten blant kunder og bedre relasjoner til lokalsamfunnet for øvrig inkludert politiske myndigheter.

7. Barrierer for CSR

7.1 Opplevde barrierer ved CSR aktiviteter blant SMBer

I tillegg til å se på hva som motiverer bedrifter til å ta samfunnsansvar er det også av stor betydning å undersøke hva som anses som de største barrierene for å inngå i sosiale engasjement som kan ha positive effekter på bedriften.

Table 3.12: Main reasons and motivations for not carrying out external social activities by enterprise size, percentage of enterprises

Variables	Enterprise size			Total
	0-9	10-49	50-249	
Never thought about it	25	19	18	24
Not related to the activities of my enterprise	17	17	20	17
No business benefits expected	8	9	13	8
Lack of time	18	21	21	19
Lack of money	16	12	11	16
Lack of public support	1	3	0	1
Other reasons	13	12	10	13
Do not know/No answer	2	8	8	3
Total	100	100	100	100

Data referred to SMEs not participating in social activities.

Source: ENSR Enterprise Survey 2001.

En av hovedbegrunnelsene for å ikke involvere seg ser enkelt og greit ut til å være at flere SMBer aldri har vurdert samfunnsmessig engasjement som en mulighet for bedriften.

En av bedriftslederne som har vært svært engasjert for å fronte arbeidet med samfunnsansvar i små bedrifter kunne fortelle at andre ledere og etablerere hun har vært i kontakt med veldig ofte svarer at CSR tematikken høres svært interessant ut, men at det ikke har vært et område de har ansett som relevant for egen bedrift. Dette viser altså tydelig at det er kompetanse rundt muligheten ved CSR som ser ut til å være nøkkelen til å gjøre CSR til en integrert del av bedriftens strategi og ikke at den enkelte leder i norske SMBer nødvendigvis ikke er motivert for et område som bedrifters samfunnsansvar.

I tillegg rapporterer hele 17 % av deltagerne i undersøkelsen at de aktivitetene de inngår i ikke er relatert til bedriftens egen virksomhet. Dette faktum går også igjen i svarene jeg

mottok på spørreundersøkelsen blant FRAM deltakerne. De fleste deltakerne svarte at de var opptatt av å bidra i lokalmiljøet gjennom pengedonasjoner, støtte til lokale prosjekter, miljøtiltak osv.

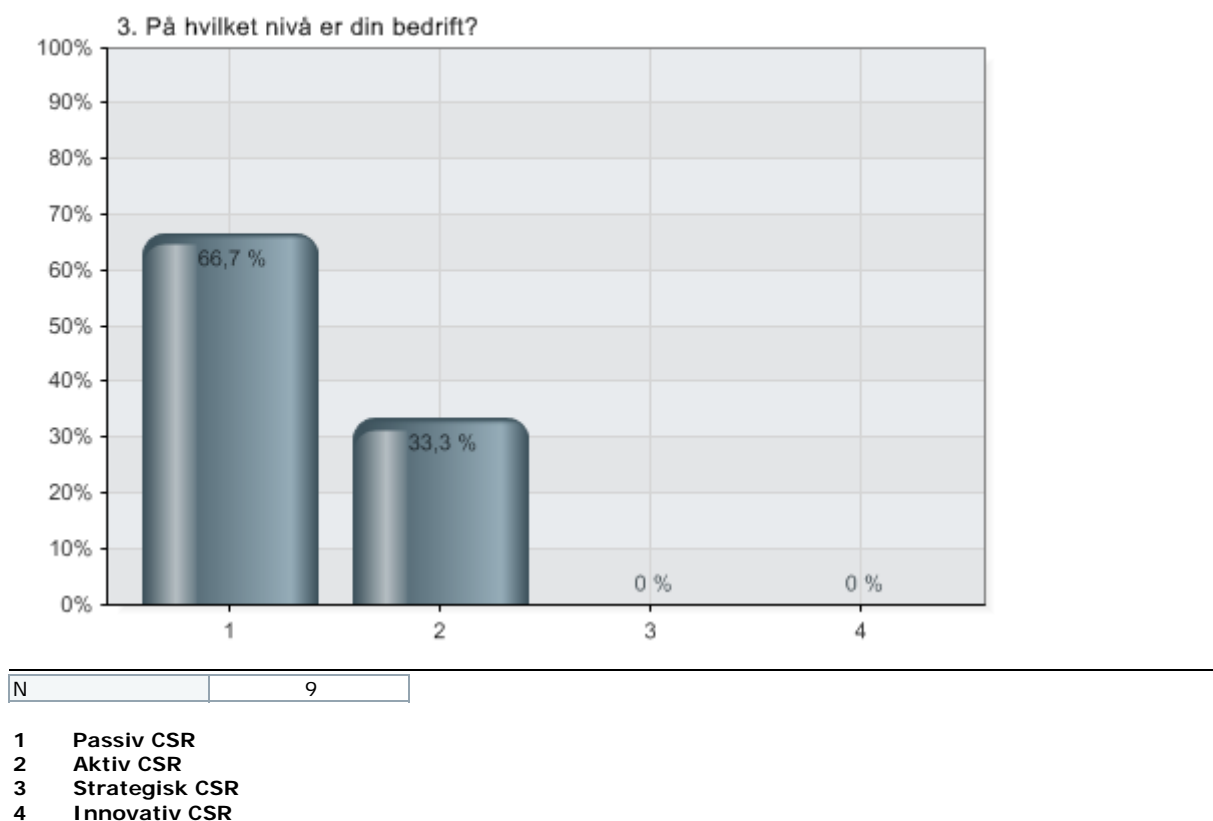
Rundt 19 % av deltagerbedriftene oppgir mangel på tid som en av de viktigste årsakene til at de ikke engasjerer seg i eksterne sosiale aktiviteter. Tendensen ser imidlertid ut til å være at faktorer som at bedriftene aldri har tenkt på det som en mulighet, eller at samfunnsrelaterte aktiviteter ikke anses som å være relatert til bedriftens egne aktiviteter, er hovedårsakene til at mange SMBer ikke gjør samfunnsansvar til en sentral del av virksomhetens prioriterte aktiviteter.

CSR begrepet blir av FRAM deltakerne oppfattet som lite nyansert og med forventninger om omfattende og tidkrevende tiltak. Dette gjør at CSR oppfattes som et område som er spesielt relevant for store selskaper med egne avdelinger spesielt tiltenkt dette arbeidet. SMBene som deltok på FRAM programmet hadde en forutforståelse av CSR som en omfattende aktivitet som må gjøres på toppen av den daglige driften og at det i travle tider derfor blir et område man lett prioriterer bort. En av de bedriftslederne jeg var i kontakt med som selv har gjort CSR til et grunnelement i egen virksomhet mener et kjennetegn ved etablerere og bedriftsledere i små bedrifter er at de har så mange prosesser gående samtidig fordelt på få hender, at de tvinges til å luke bort aktiviteter de gjerne skulle ha drevet med. Dessverre er det da gjerne slik at det er samfunnsansvarer som får lide. Nettopp derfor mener hun at det er så viktig å arbeide for å gjøre CSR til del av bedriftens strategi helt fra startfasen. Da vil det ikke lenger være en relevant problemstilling om samfunnsansvaret skal lukes bort og tas opp igjen senere. Når bedriften er vell etablert er det også en større utfordring å gjøre CSR til en integrert og strategisk del av driften. Slike resultater viser igjen at det i stor grad er holdningsbaserte forklaringer som ligger til grunn for mange SMBers manglende engasjement innen samfunnsansvar og deres manglende anerkjennelse for feltes mulige positive effekter for bedriften, og ikke manglende ressurser.

En viktig utfordring når det gjelder å få flere små og mellomstore bedrifter til å ta samfunnsansvar er at så få som 2 % av de spurte bedriftene planlegger å starte opp med samfunnsansvarsrelaterte aktiviteter i løpet av de neste tre årene⁵⁹.

⁵⁹ Observatory of European SMEs, 2002

Deltakerne på Innovasjon Norges FRAM program ble i etterkant av gjennomføringen av CSR modulen spurt om hvilket CSR nivå deres bedrift befinner seg på i dag. Dette var ledd i spørreundersøkelsen som ble utviklet i samarbeid med Innovasjon Norge og som skulle danne grunnlag for denne oppgavens datamateriale. Tabellen under viser at hele 66,7 % svarer at de befinner seg på et passivt nivå, det nederste nivået i rangeringen av CSR initiativ. Dette viser, som allerede nevnt, at deltakerbedriften følger gjeldene lover og regler på området og har generell kunnskap om CSR. Dette er også en av hovedintensjonene bak inkluderingen av en CSR modul som del av FRAM programmet; nemlig å styrke norske SMBers kompetanse om de mulige fordelene ved en mer strategisk tilnærming til CSR for bedriften selv.



Videre ble de samme bedriftene spurt om hvilket nivå de ønsket at bedriften skulle befinne seg på. Resultatene viser her at de aller fleste bedriftene har planer om en forbedring av eget CSR initiativ i fremtiden.



N	9
---	---

- 1 Passiv CSR
- 2 Aktiv CSR
- 3 Strategisk CSR
- 4 Innovativ CSR

Overvekten av de spurte bedriftene (55,5 %) ser for seg å innrette sitt CSR arbeid til et aktivt eller strategisk nivå. Noe som jo må kunne vitne om at motivasjonen for dette arbeidet i høyeste grad er til stede. Positivt er det da at så mange som 33,3 % i tillegg har ambisjoner for å strekkes seg helt opp mot et innovativt CSR nivå. I forlengelsen av hva bedriftene svarte i undersøkelsen vedrørende egne ambisjoner er det av interesse å diskutere hvilken effekt kompetansehevingen har på bedriftsledernes motivasjon for CSR.

8. Effekter av kompetanseheving på bedriftenes tilnærming til CSR

Selv om det finnes flere skiller mellom de ulike bedriften vil jeg nedenfor bygge opp to typer av bedrifter. Dette fordi jeg i tråd med hypotesen om at det er kvaliteter ved den enkelte bedriftsledere som er avgjørende for hvorvidt bedriften tar samfunnsansvar anser det som relevant å vise at bedriftene som deltok i modulen plasserer seg i to fløyer når det gjelder arbeidet med CSR og ambisjonene for egen virksomhet. De funnene som presenteres er faktiske funn som kom frem i spørreundersøkelsene og gjennom diskusjoner under gjennomføringen av CSR modulen. Men jeg har her i analysen gruppert dem i to fiktive bedriftskategorier for at det jeg opplever som et tydelig skille mellom flere av bedriftene skal gjøres tydeligere.

Funn fra mine undersøkelser viser at det er mulig å dele inn de bedriftene som har vært del av dette studiet inn i to kategorier. Dette gjøres for å gjøre funnene tydeligere og fordi det oppleves som relevant for den videre teoretiske diskusjonen om bedriftsledere i små bedrifter i Norge og deres motivasjon og opplevde barrierer for å ta samfunnsansvar. Gjennom en slik typologisering forsterkes de sentrale motivasjonsfaktorer og barrierer. En forenkling av materialet bidrar til at utfordringene knyttet til CSR i norske SMBer tydeliggjøres. Grovt sett kan en si at mitt datamateriale kaster lys over to kategorier av bedrifter. For analysens del kalles bedriftskategori 1 for Vidda mur og betong, og bedriftskategori 2 går her under navnet Haralds tre og interiør⁶⁰. Denne måten å ordne materialet på er hva Michael Quinn Patton kaller analysekonstruerte typologier. Dette er et effektivt verktøy når forskeren ønsker å få frem spesifikke tendenser, kategorier og kjennetegn som er fremtredende innenfor en gruppe som er gjenstand for studiet. En typologi brukes gjerne for å klargjøre variasjoner i materialet og å få frem kontraster⁶¹.

Vidda mur og betong er en hjørnesteinsbedrift i en liten kommune i Nord-Norge. De er få ansatte, hovedsakelig menn og preges av en flat organisasjonsstruktur. Bedriften har en sterk forankring i det lokalmiljøet hvor den er etablert. Det er en liten kommune hvor alle kjenner

⁶⁰ Bedriftsnavnene er forfatterens egne og karakteristika ved bedriftskategoriene representerer en kombinasjon av karakteristika ved flere av bedriftene som har vært del av analysen.

⁶¹ Patton, Michael Quinn, 1987:152

alle og de ansatte er også bosatt i kommunen eller nærliggende områder. Når det gjelder forholdet til samfunnsansvar preges Vidda mur og betong av at de i utgangspunktet besitter lite kunnskap om temaet. Bedriftsledelsen stiller seg uforstående til begrepsbruken og mangler klare referansepunkter fra egen arbeidshverdag når temaet tas opp under FRAM samlingen. Bedriften har innarbeidet rutiner knyttet til kildesortering og håndtering av farlig avfall knyttet til virksomheten, men slike aktiviteter refereres til som lovpålagte rutiner snarere enn et svar på bedriftens sosiale ansvar. Ut over dette anser de ansatte i Vidda mur og betong CSR som et tema som først og fremst angår de store bedriftene og kan ikke se at området er videre relevant for deres virksomhet. En kommentar som går igjen er dessuten at de ikke har de nødvendige ressursene, verken av ansatte eller økonomiske, som skal til for å arbeide med CSR.

Innovasjon Norges CSR modul er lagt opp som en kombinasjon av foredrag fra kursholder og gruppediskusjoner rundt CSR relaterte problemstillinger som bedriftslederne selv skal kunne kjenne seg igjen i. For flere av ledelsen i Vidda mur og betong ser det ut til å gå relativt trått å få i gang produktive diskusjoner. Det tar lang tid før debatten kommer i gang og de beveger seg rask ut i prat om andre temaer som virker mer nærliggende relevant for egen virksomhet. Ledelsen i Vidda mur og betong viser i utgangspunktet ikke et spesielt engasjement for bedriftens rolle i samfunnet. De har få tanker om egen rolle i samfunnet utover rollen som sysselsetter og verdiskaper. Bedriften viser også minimal refleksjon rundt deres påvirkning på samfunn og miljø både i positiv og negativ retning og har få tanker rundt deres muligheter til å påvirke disse forholdene gjennom aktiviteter i bedriftens regi.

Vidda mur og betong gjennomfører CSR modulen som del av det øvrige FRAM programmet. Ved å gjennomføre modulen oppnår de en økt kompetanse knyttet til CSR og opparbeider seg en viss kjennskap til hvordan temaet også kan være relevant for deres virksomhet. Kombinasjonen av generell kjennskap til tematikken og at bedriften følger gjeldende lover og regler, gjør at bedriften etter gjennomføring av modulen befinner seg på et passivt CSR nivå. Som nevnt tidligere defineres dette nivået ved at bedriften følger lover og regler, har kjennskap til CSR og har et bevisst forhold til hvordan virksomheten påvirker samfunnet og miljøet. På spørsmål knyttet til hvor bedriften befinner seg i dag knyttet til CSR arbeid vil Vidda mur og betong være blant de bedriftene som vil plasserer seg selv på et passivt nivå. De har altså utviklet begrensede CSR strategier, men har økt egen kompetanse og motivasjon. Denne posisjonen gjenspeiler også Innovasjon Norges målsetning for gjennomføringen av

modulen. Økt kompetanse om tematikken generelt og bedriftens innvirkning på samfunn og miljø spesielt er et første viktig steg i arbeidet med å øke motivasjonen for CSR blant norske SMBer.

I Haralds tre og interiør er de også få ansatte og bedriften har sterk lokal forankring i en liten kommune i midt-Norge. Ledelsen utviser noe kjennskap til CSR tematikken fra før og de ansatte i Haralds tre og interiør er allerede opptatt av å bidra aktivt i lokalmiljøet hvor de er etablert. Også for denne bedriften representerer bedriftens lokalmiljø de ansattes lokalmiljø. Spesielt for Haralds tre og interiør er at nettopp denne lokale forankringen fungerer som en legitimering eller begrunnelse for bedriftens sosiale ansvar og deres plikt til å gi noe tilbake til lokalmiljøet. For ledelsen og de ansatte blir det oppfattet som viktig at bedriftens verdier også gjenspeiler egne verdier. De er små og synlige i lokalsamfunnet og et godt omdømme lokalt er derfor av sentral betydning. Sentrale CSR relaterte tiltak i bedriften er avfallshåndtering og et reflektert forhold til hvordan bedriftens fysiske plassering i lokalmiljøet påvirker samfunnet rundt dem, blant annet gjennom støy, varelevering/transport og forurensing. De ansatte i Haralds tre og interiør er også opptatt av å gi noe tilbake til lokalsamfunnet gjennom utdeling av stipend til lokale ildsjeler og å kunne tilby sesongbasert engasjement i bedriften. Slike tiltak oppfattes som viktige i den grad at det innvirker på bedriftens omdømme, men det er også viktig for å tiltrekke seg ny, ung arbeidskraft og å beholde viktig kompetanse i lokalmiljøet. Et gjennomgående trekk ved deres samfunnsansvarlige initiativ er at det av bedriften selv ikke defineres som CSR. Dette både på grunn av manglende erfaring med begrepsbruken, men også som ledelsen selv uttrykker det: at det ikke er nødvendig å rope høyt om slike aktiviteter så lenge de er på plass. I Haralds tre og interiør er man altså bevisst sin rolle som samfunnsaktør og har en sosialt engasjert ledelse, men tiltakene man har iverksatt er ikke nødvendigvis direkte knyttet opp mot bedriftens strategi.

Haralds tre og interiør er noe større enn Vidda mur og betong, både når det gjelder at de har noe flere ansatte, men også at virksomheten virker over et større geografisk område. Kanskje er det mulig å si at Haralds tre og interiør representerer en bransje hvor man tydeligere ser hvordan ens aktiviteter påvirker samfunnet og miljøet hvor bedriften er engasjert. CSR kan på mange måter sies å virke mer direkte relevant for denne bransjen. Bedriften har flere leverandører fra andre ikke-vestlige land med en annen bedriftskultur enn den de selv forholder seg til i Norge. Dette gjør at de i møtet med sine leverandører må være spesielt bevisst muligheten for at de kan komme opp i situasjoner knytte til for eksempel korrupsjon

og barnearbeid. Haralds tre og interiør har også tidvis utenlandsk arbeidskraft, noe som bringer opp problemstillinger knyttet til norskkunnskaper derigjennom også opparbeidelsen av en felles bedriftskultur. Dette er spesielt en utfordring da bedriften uttrykker viktigheten av et felles verdisett i bedriften. Bedriften møter dermed andre problemstillinger i arbeidshverdagen som gir de ansatte og ledelsen flere referansepunkter i forhold til bedriftens samfunnsansvar.

I løpet av gjennomføringen av CSR modulen viser deltakerne fra Haralds tre og interiør tydelige engasjement for temaet gjennom innspill til debatten og stor delaktighet i diskusjonene. De kommer også med klare forslag til hva de trenger av tiltak og insentivordninger fra en aktør som Innovasjon Norge. På spørsmål om på hvilket CSR nivå bedriften befinner seg på i dag var oppfatningen klar om at de befant seg på overgangen mellom et passivt og et aktivt nivå. De hadde i utgangspunktet noe kjennskap til CSR feltet og denne kunnskapen ble ytterligere utdypet ved gjennomføringene av CSR modulen. Ut over at de følger gjeldende lover og regler viser bedriften en større vilje til å tenke i baner av en mer strategisk retning på sitt CSR arbeid.

Det finnes selvsagt avvik innenfor disse kategoriene, men det oppfattes likevel som en nyttig modell for å forenkle og dermed gjøre funnene i materialet tydeligere.

8.1 Bidra kompetanseheving til økt motivasjon for CSR blant norske SMBer?

For å svare på dette spørsmålet vil det være av interesse å se på sammenhengen mellom de tidligere nevnte kjerneverdiene i den nordiske bedriftsmodellen og de funn som er blitt gjort blant deltakerbedriftene i Innovasjon Norges FRAM program. Av interesse blir det da å diskutere hvorvidt de definerte kjerneverdiene henholdsvis kan forklare hvorfor den ene gruppen av bedrifter ser ut til å holde seg på et passivt CSR nivå, mens den andre gruppen av bedrifter i større grad har ambisjoner om en mer strategisk retning på sine CSR tiltak. I denne sammenhengen vil jeg også trekke opp tråden fra teorien om motivasjon for om mulig å kunne forklare forskjellene i bedriftenes tilnærming til problemstillingen.

8.1.1 Likhetstenkning

Den nordiske kjerneverdien om likhetstenkning bygger på en grunnleggende idé om at alle mennesker er like mye verdt. Enkeltindividets frihet og autonomi kan imidlertid i tråd med den nordiske modellen ikke forstås uten en stat som er til for å ivareta denne friheten. Staten er tilbyder av et rettsystem og et sosialt sikkerhetsnett som gir alle borgere retten til et minimum av samfunnets goder. Andre steder, for eksempel i USA, forstås frihet og statlig kontroll som rake motsetninger. Som nevnt i redegjørelsen av den eksplisitte CSR tilnærmingen er man i USA prisgitt egen innsats eller private virksomheters vilje til å sikre rettigheter som helseforsikring og arbeideres rettigheter. Et viktig element i den amerikanske frihetsfølelsen har blant annet vært at det enkelte individ er sin egen lykkes smed. Statlige reguleringer kan i denne sammenhengen stå som en begrensning av individets friheter⁶². Dette kan ses på som en motsetning til den frihetsforståelsen man finner i mange av de nordiske landene. Viktig her er blant annet staten som ivaretaker av sentrale individuelle friheter som ytringsfrihet og organisasjonsfrihet.

Verdien om likhetstenkning utgjør i de nordiske landene selve kjernen i utviklingen av velferdsstaten. Hovedessensen kan sies å være at staten tar på seg oppgaver som man andre steder anser som privatpersoners eget anliggende og ansvar. Velferdsstatens sentrale posisjon i de nordiske landene kan kanskje bidra til å forklare norske SMBers manglende CSR engasjement og eventuelt også hvorfor jeg argumenterer for at jeg blant de norske SMBene som har deltatt i Innovasjon Norges FRAM program opplever at de i større grad viser til en implisitt tilnærming til sitt CSR relaterte arbeid. For å hente opp tråden fra mine to bedriftstypologier kan man si at Vidda mur og betongs manglende CSR engasjement delvis kan forklares nettopp ved velferdsstatens sterke posisjon i Norden. De ansatte i Vidda mur og betong uttrykker blant annet at de ikke kan se at et område som CSR kan angå en så liten bedrift som deres egen, og de vektlegger at de mangler de nødvendige ressurser for å virkelig kunne iverksette en slik satsing. Vidda mur og betong har videre få tanker om egen samfunnsrolle ut over det å følge alminnelige lover og regler og har få tanker om bedriftens påvirkning på samfunn og miljø, både i positiv og negativ forstand. En slik tilnærming til bedriftens samfunnsrolle vil jeg argumentere for at henger tett sammen med statens sterke posisjon i Norden og at velferdsstaten står som tilbyder av samfunnets goder. Privat bedrifters ansvar ut over å følge lover og regler og bidra til sysselsetting står dermed ikke frem som like klart relevant for Nordiske bedrifter som det man finner andre steder. Som allerede nevnt blir

⁶² Matten D & J. Moon, 2004

den europeiske, implisitte CSR tilnærmingen karakterisert ved at man møter samfunns- og miljømessige utfordringer gjennom klare institusjonelle rammeverk⁶³. I Nordisk sammenheng vil altså dette si gjennom en sterk og velfungerende velferdsstat. På mange måter er altså norske innbyggers rettigheter og grunnleggende behov allerede ivaretatt gjennom den norske velferdsstaten. Dette kan dermed være med på å forklare hvorfor ledelsen i Vidda mur og betong ikke anser det som sin oppgave å bruke begrensede ressurser på samfunnsansvarlig og miljømessig engasjement.

På den andre siden kan velferdsstaten forstås i lys av at den tilbyr en sikkerhet som gjør at man våger å tenke nytt. Man må ikke, men kan våge å gå nye veier dersom man ønsker det og ser muligheter for bedriften og samfunnet for øvrig ved å inngå i CSR relaterte aktiviteter. Å gi ens samfunns- og miljømessige engasjement en mer strategisk retning kan oppfattes som en risiko for bedriften. Velferdsstatens oppfattes i denne sammenhengen som et sikkerhetsnett som sørger for at det institusjonelle rammeverket er på plass. Dette kan bidra til at norske bedrifter kanskje våger å strekke sitt CSR engasjement lenger enn det som ville vært tilfellet om de sto på egne bein uten en sterk stat i ryggen. Haralds tre og interiør er som nevnt svært opptatt av et godt lokalt omdømme. De har blant annet sterkt fokus på effektene av bedriftens fysiske plassering i lokalmiljøet. Et konkret tiltak som trekkes frem som et forsøk på å ivareta et godt omdømme blant innbyggerne og for å minske den opplevde negative effekten av bedriftens plassering i lokalmiljøet, har vært å sikre at varelevering skjer utenom skoletid. Dette sikrer minimal tungtransport på veiene i de perioder hvor barn går til og fra skolen. Dette er tiltak hvor bedriften på eget initiativ beveger seg ut over lovpålagte retningslinjer for å opprettholde et positivt omdømme blant lokalbefolkningen. Videre har gjennomfører Haralds tre og interiør en årlig stipendutdeling til ildsjeler i lokalmiljøet. Slike tiltak kommer både bedriften og lokalmiljøet til gode. Det kan argumenteres for at nettopp slike sosiale engasjement fra bedriftens side forenkles nettopp fordi velferdsstaten tilbyr den nødvendige tryggheten som må til for å våge å tenke nytt. Statens tilbud av basisbehov kan derfor virke begge veier i forhold til bedriftenes samfunnsansvar. Den kan altså både virke som et hinder for bedriftens CSR engasjement, da bedriftene ikke ser hvorfor CSR er relevant for dem. På den andre siden kan velferdsstaten virke som en pådriver for bedriftens CSR engasjement, da den er tilbyder av den nødvendige tryggheten som må til for å fremme nytenkning.

⁶³ Matten D & J. Moon, 2004

Et aktivt og langsiktig CSR engasjement fordrer en ledelse som virkelig ønsker å prioritere området og som ser verdien av det for virksomheten. Den sikkerhet og trygghet som velferdsstaten representerer kan bidra til at motiverte og engasjerte ledere kan dra i gang mer omfattende CSR tiltak i bedriften siden det øvrige rammeverket blir tilrettelagt gjennom en sterk stat og et godt fungerende sosialt system. Velferdsstaten kan i dette lys forstås som å legge forholdene til rette for et styrket potensial for strategisk og endatil innovativ CSR. Dette fordi det sosiale rammeverket og den grunnleggende tryggheten som medfølger, innbyr til at man kanskje våger å ta større risiko enn man ville kunne gjort uten et liknende sikkerhetsnett.

Gjennom kompetanseheving får bedriftslederne mulighet til å se bedriftens muligheter i lys av det samfunnet de er en del av. Ved å tilegne seg økt kompetanse om de muligheter som finnes, kan velferdsstaten fremstå som en styrke for å hente frem CSR engasjement blant norske SMBer. Mange av deltakerbedriftene har som allerede nevnt en implisitt tilnærming til sitt CSR relaterte arbeid. Gjennom økt kompetanse om hva CSR er og hvordan det kan benyttes til fordel for bedriften vil man kunne oppnå en gjenkjennelse til aktiviteter man allerede har iverksatt. På denne måten gjøres ikke CSR til et fremmed begrep som ikke de små bedriftene kan relatere seg til, men snarere til aktiviteter de allerede har eller kunne tenke seg å iverksette. Dermed kan altså økt kompetanse fremme bedriftslederes motivasjon for CSR relaterte problemstillinger.

8.1.2 Tillit

Kjerneverdien tillit innebærer at man i utgangspunktet stoler på dem man omgås, både i privat sammenheng, men også i jobbsituasjoner. Når det kommer til CSR relaterte problemstillinger kan nok nettopp denne kjerneverdien oppfattes som en utfordring spesielt for norske bedrifter som inngår avtaler med utenlandske leverandører, har utenlandske ansatte eller på annen måte kommer i møte med andre bedriftskulturer i sin arbeidshverdag. Et av særtrekkene ved Haralds tre og interiør er at de har flere utenlandske ansatte, både sesongarbeidere og fast ansatte. Flere av de ansatte snakker dårlig norsk og kommer fra land med en ganske annen bedriftskultur enn den nordiske. Dette kan være seg forhold til arbeidstider, sikkerhetsrutiner på arbeidsplassen og relasjonene mellom ledelse og de ansatte for øvrig. Begge disse forholdene kan ha betydning for hvorvidt man klarer å etablere en felles bedriftskultur blant de ansatte med en felles forståelse av hva som skal være bedriftens strategiske retning og rolle i samfunnet. I tillegg har bedriften flere leverandører fra ikke-vestlige land, noe som har medført at bedrifter er blitt tvunget til å forholde seg til bedriftskulturer som er ganske

annerledes enn deres egen. Det faktum at tillit beskrives som en av de nordiske kjerneverdiene kan her brukes til å argumentere for at en del nordiske bedrifter, som i denne sammenhengen billedliggjøres gjennom Haralds tre og interiør, kan risikere å støte på en rekke utfordringer knyttet til bedriftens rolle i samfunnet grunnet en grunnleggende tillit til dem man arbeider sammen med. Denne tilliten kan blant annet gjøre at man ikke har like strenge rutiner knyttet til kontraktsforhold og gjerne ikke stiller seg like kritiske til arbeids- og produksjonsforhold blant ens leverandører. På mange måter kan en si at det faktum at Haralds tre og interiør i langs større grad enn Vidda mur og betong har internasjonalisert sin virksomhet gjennom en utvidelse av leverandørkjeden og gjennom utenlandske ansatte, har gjort at de har måttet ta et oppgjør med den grunnleggende tilliten som preger den nordiske bedriftsmodellen. Som tidligere nevnt kan en på mange måter si at bedriftens økte internasjonale orientering har gjort dem mer mottakelige for CSR relaterte problemstillinger, noe som i langt større grad enn for Vidda mur og betong gjør at de har et reflektert forhold til bedriftens plass i samfunnet og hvordan nettopp deres virksomhet kan bidra til positiv endring for samfunn og miljø både i bedriftens eget lokalmiljø, men også videre i ens verdikjeder.

Slik verden er i dag møter de aller fleste bedrifter effektene av internasjonalisering, enten det være seg gjennom økt flyt av internasjonal arbeidskraft, at man eksporterer egne varer til et internasjonalt marked eller at man har avtaler med internasjonale leverandører. Uansett bakgrunn for internasjonalisering viser mine funn fra norske SMBer at mange norske små bedrifter som opererer i global sammenheng må trenes i etiske problemstillinger som de lett vil kunne støte på i det som i dag utgjør deres arbeidshverdag. Økt kompetanse om problemstillinger man kan komme opp i vil gjøre at man vil stille sterkere forberedt i møtet med andre bedriftskulturer og dermed kunne unngå uønsket negativ oppmerksomhet eksempelvis gjennom medias søkelys.

Haralds tre og interiør er grunnet sin virksomhetspraksis og erfaring bedre rustet til å gå løs på CSR relaterte utfordringer. De har flere referanserammer som gjør at de ser hvordan CSR kan være relevant for egen virksomhet. Vidda mur og betong mangler slike referanserammer. Dette kan være med på å forklare hvorfor de to bedriftene har ulike mål for hvilket nivå de ønsker at bedriftens CSR arbeid skal komme opp på i fremtiden. Som vist tidligere representerer typologien Vidda mur og betong de bedrifter som ser for seg et å forbli på et passivt nivå, mens Haralds tre og interiør representerer de bedriftene som søker en mer

strategisk CSR orientering. I tråd med Porter & Kramers teori om strategisk CSR⁶⁴ søker Haralds tre og interiør å få en forståelse av hvordan bedriften virker inn på samfunn og miljø (inside-out) og hvilke ytre faktorer (outside-in) som er av betydning for bedriften. Her kan nevnes bruken av utenlands arbeidskraft, internasjonale leverandørkjeder. Gjennom å avdekke disse faktorene vil Haralds tre og interiør kunne identifisere strategisk relevante tiltak på områdene.

8.1.3 Lav maktdistanse

Et spesielt kjennetegn ved nordiske bedrifter er en lav maktdistanse mellom ledelse og de ansatte for øvrig. Man har en grunnleggende respekt for ens medarbeidere uavhengig av stillingsnivå. Denne verdien henger dermed også sammen med verdien om likhetstenkning, altså at alle mennesker og medarbeidere er like mye verdt uavhengig av sosial og kulturell posisjon. For å relatere verdien om lav maktdistanse til muligheten for en strategisk retning på bedriftens CSR fokus, kan det argumenteres for at lav maktdistanse bidra til å gi den enkelte ansatte en økt ansvarsfølelse for hvordan virksomheten drives. Opplevelsen av ansvar er dessuten en av Hertzbergs⁶⁵ sentrale kriterier for hva som gir motiverte ansatte. Et av særtrekkene ved lav maktdistanse er at nye ideer lettere vinner frem. Dette være seg ideer fra alle ansatte, ikke bare på ledelsesnivå. Norske små og mellomstore bedrifter har relativt få ansatte og de bedriftene som har vært gjenstand for denne analysen er i stor grad preget av kort avstand mellom ledelsene og de ansatte for øvrig. Dette gjør at verdien om lav maktdistanse er høyst reell for disse bedriftene. Ved at de ansatte opplever å få mulighet til å direkte kunne påvirke hvilken strategisk retning bedriften skal ha, kan dette bidra til at de ansatte også føler et sterkt ansvar for at bedriften drives på en ansvarlig måte og en måte man kan stå inne for selv. Både Vidda mur og betong og Haralds tre og interiør er bedrifter med en sterk lokal forankring og bedriftens lokalmiljø er i de fleste tilfeller også de ansattes lokalmiljø. For begge bedriftene og deres ansatte er det derfor høyst relevant at bedriftens verdier også gjenspeiler de ansattes egne verdier.

Det faktum at de ansatte opplever å få mulighet til å innvirke på beslutninger som fattes i bedriften kan gi mer motiverte ansatte som er villige til å yte noe ekstra for bedriften. Når man opplever at egne verdier gjenspeiles i måten virksomheten drives på betyr det kanskje også mer at bedriften oppnår gode resultater. Mer motiverte ansatte kan dermed sies å ha

⁶⁴ Porter & Kramer, 2006

⁶⁵ Busch & Vanebo, 1995:302

positive effekter på bunnlinjen, nemlig at ansatte yter mer kan gi økonomiske resultater for bedriften. Strategiske CSR tiltak skaper dermed vinn-vinn situasjoner for både bedriften, samfunnet og de ansatte. Å drive virksomheter i tråd med prinsipper som oppleves som viktige også for de ansatte bidrar dessuten til at de ansatte ønsker å bli i bedriften, men også til muligheten til å rekruttere kompetente medarbeidere. Både Vidda mur og betong og Haralds tre og interiør er bedrifter som er etablert i et lite lokalsamfunn i Norge. De møter derfor begge utfordringer med at unge potensielle medarbeidere reiser bort fra lokalsamfunnet for å ta utdanning. Flere studier⁶⁶ viser at dagens unge stiller høyere krav til sin fremtidige arbeidsplass hvor et klart ansvar for samfunn og miljø er viktige kriterier. Et tydeligere fokus på bedriftens CSR arbeid og tydeligere markedsføring av dette arbeidet, kan derfor vise seg å være viktig for begge bedriftene for å sikre seg fremtidig tilførsel av kompetent arbeidskraft.

Rapporten om den nordiske konkurransemodellen⁶⁷ peker videre på at Skandinaviske ledere er blant de beste til å motivere sine ansatte. Motiverte og engasjerte ledere gir dermed også motiverte ansatte. Når de ansatte føler at virksomhetens praksis betyr noe for dem selv vil de også bli motiverte for å gjøre en ekstra innsats. Dette argumentet kan dermed kanskje støtte opp om hypotesen om at motiverte og engasjerte ledere er et viktig element for at små og mellomstore bedrifter skal gjøre CSR til en integrert del av sin virksomhet. Dersom ledelsen selv er av den oppfatning av at bedriften har et spesielt ansvar til på bidra positivt tilbake til samfunn og miljø, ut over økonomisk verdiskaping, vil lederens evne til å motivere sine ansatte øke muligheten for at virksomheten får en strategisk retning på sitt CSR arbeid. Funn fra mine studier viser som sagt at mange av bedriftene allerede gjør mye som kan defineres som CSR relaterte aktiviteter, men at de ikke definerer det som CSR eller ikke ser hvordan et strategisk perspektiv på CSR kan gi mye positivt tilbake også til bedriften. Haralds tre og interiør kjennetegnes ved en ledelse som allerede er engasjert i at bedriften skal bidra med mer tilbake til samfunnet enn utelukkende økonomiske verdier og arbeidsplasser. En kjerneverdi for ledelsen er at bedriftens verdisett og de ansattes verdisett skal smelte sammen. Gjennom Haralds tre og interiør finner man altså en soleklart eksempel på hvordan en ledelse med en sterk motivasjon og tro på at bedriften har et ansvar for det miljøet og samfunnet man opererer i også klarer å gjøre dette til en viktig del av bedriftskulturen som en helhet. Dette vises spesielt igjen i at de ansatte uttrykker at de ikke ønsker å arbeide et sted med verdier som de ikke ville kunne stått inne for privat.

⁶⁶ Hvorfor tar bedrifter samfunnsansvar? Studium ved BI, 2008

⁶⁷ Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd, 2005

8.1.4 Fleksibilitet

Den nordiske bedriftskulturen karakteriseres ved sin fleksibilitet og sin omstillingsevne. Nordiske bedrifter kan dermed oppfattes som godt rustet til å tilpasse seg en verden i rask endring. Som nevnt relateres verdien fleksibilitet til høy grad av nysgjerrighet. At nordiske bedriftsledere er grunnleggende fleksible kan dermed indikere at de har en stor vilje til å undersøke nye muligheter. I CSR sammenheng kan denne verdien knyttes opp mot begge de to bedriftstypene. Både Vidda mur og betong og Haralds tre og interiør er små bedrifter etablert i et lite lokalsamfunn i distrikts-Norge. I en verden preget av globalisering og høyere konkurranse blant virksomheter internasjonalt, samt utfordringer knyttet til at mange unge velger å dra til sentrale strøk blant annet for utdanning, har de i lenger tider vært nødt til å være kreative og fleksible i forhold til skiftende omstendigheter for å opprettholde sin posisjon i markedet og som attraktiv arbeidsplass. Innovasjon Norge har gjennom sin CSR modul et ønske om å få norske SMBer til å se de økonomiske mulighetene som ligger i å ta samfunnsansvar, og viktigheten av å markedsføre ens aktiviteter som en strategi som kan gi konkurransefortrinn. Man oppfordrer med andre ord tyngden av norsk næringsliv (forstått i antall bedrifter) til å være fleksible overfor en verden i endring og tilpasse seg markedets nye krav til en ansvarlig bedrift. Både Vidda mur og betong og Haralds tre og interiør uttrykker etter gjennomført CSR modul at de har ambisjoner om å forbedre sitt CSR arbeid, dog er ikke målene like ambisiøse for begge parter⁶⁸. Kanskje kan man si at de to bedriftene vektlegger verdiene fleksibilitet når de gjennom CSR modulen får nye kompetanse om nye markedsmuligheter og viser dermed vilje til å kunne teste ut nye muligheter.

8.1.5 Respekt for naturen

Bærekraftig drift er i følge rapporten om den nordiske konkurransemodellen en viktig verdi for nordiske bedrifter. Nordiske bedrifter kjennetegnes ved at de søker å utnytte naturressursene på en bærekraftig måte. For Haralds tre og interiør er respekten for og bevaring av lokale tradisjoner av spesiell betydning. Dette innebærer blant annet å videreføre lokal byggeskikker, men også at den daglige driften ikke får store negative ringvirkninger på bedriftens lokalmiljø. De ansatte i bedriften besitter en unik lokal kompetanse om lokale tradisjoner og ivaretagelsen av disse kan blant annet ha stor betydning på det omdømmet man opparbeider seg lokalt og nasjonalt. Ledelsen i Haralds tre og interiør fremhever et godt omdømme lokalt som essensielt for bedriftens eksistens og for å opprettholde motivasjonen for å jobbe der. Et annet aspekt ved ivaretagelse av lokale tradisjoner er å holde i hevd

⁶⁸ Skille mellom de to bedriftstypene når det gjelder ambisjonene for eget CSR nivå vil jeg komme tilbake til senere i analysen.

tradisjonsrike mattradisjoner og gjøre dette til et varemerke ved virksomheten. Dette bringer oss over til markedsføringseffekten av bedriftenes respekt for naturen spesielt og samfunnsansvaret generelt.

Nordiske bedrifter er ikke bevisst muligheten til å utnytte dette bærekraftsperspektivet som en markedsføringsstrategi. Ledelsen i Haralds tre og interiør uttrykte blant annet at de ikke anså det som nødvendig å påpeke forhold som var på plass. De ønsket med andre ord ikke å skryte av de tiltak de allerede hadde iverksatt i bedriften som bidro positivt til samfunn og miljø.

Porter og Kramer uttrykker blant annet i sin artikkel om strategisk CSR at et strategisk fokus på CSR kan gi konkurransefortrinn for bedriften, men dette fordrer også at de tiltak man har i bedriften markedsføres som CSR. Nettopp i denne sammenhengen kan kompetanseheving knyttet til positive effekter av bedriftens CSR engasjement være et viktig element. Gjennom kompetanseheving om temaet får bedriftene kunnskap om hva CSR innebærer og blir også oppmerksomme på tiltak de allerede har iverksatt som kan gis merkelappen CSR. På denne måten oppleves ikke området lenger så fremmed og man får en forståelse av at CSR også kan angå små bedrifter med knapper ressurser, og ikke bare de store.

Mine funn fra undersøkelsen av SMBer som deltar på Innovasjon Norges FRAM program knyttet til hvordan kompetanseheving virker inn på deres motivasjon for å gjøre CSR til en integrert del av bedriftens strategi, viser at bedriftene på mange måter beveger seg i to ulike retninger. Bedriftstype 1, i denne sammenhengen eksemplifisert gjennom Vidda mur og betong, har ingen eller begrensede kunnskaper om CSR forut for gjennomføringen av CSR modulen. De ser heller ikke hvordan CSR nødvendigvis angår dem som en liten bedrift i distrikts-Norge. Gjennom CSR modulen øker de imidlertid sin kompetanse om CSR og de blir bevisst at enkelte aktiviteter de har iverksatt i bedriften også kan defineres inn under CSR-paraplyen. De får også en forståelse av at CSR er aktuelt for flere enn kun de store multinasjonale selskapene. På spørsmål om hvilke ambisjoner de har for sitt CSR arbeid i fremtiden er disse blant bedriftene som ser for seg å forbli på et passivt nivå. De har altså ervervet seg kunnskap om tema og fått en forståelse av hvordan deres bedrift kan bidra, men har ikke per i dag noen videre ambisjoner om å iverksette aktive eller strategiske CSR tiltak på vegne av bedriften.

Bedriftstype 2, her eksemplifisert ved Haralds tre og interiør, har allerede noe kjennskap til CSR tematikken forut for gjennomføringen av Innovasjon Norges CSR modul. Dette blant

annet gjennom at de har leverandører fra ikke-vestlige land og på denne måten har måttet forholde seg til leverandører med en annen foretningspraksis enn deres egen. De har også flere utenlandske ansatte, er bevisst på sin miljøpåvikning og ledelsen er opptatt av å bidra aktivt i bedriftens lokalmiljø. De viser altså et aktivt engasjement og deltar aktivt i diskusjonene rundt CSR relaterte problemstillinger. På spørsmål om hvor bedriftene befinner seg per i dag, representerer Haralds tre og interiør de bedriftene som anser seg selv på et passivt nivå. De følger altså gjeldende lover og regler og kjenner til tematikken og dens relevans for egen bedrift. På spørsmål om hvilke ambisjoner de har for egen virksomhet svarer bedriftene som representeres ved denne bedriftstypen at de ønsker seg mot et aktivt eller endatil et strategisk CSR nivå. Kompetanseheving gjennom CSR modulen ser i dette tilfellet altså ut til å ytterligere ha økt deres motivasjon for CSR og gitt dem nyttig kunnskap om hvordan deres eksisterende engasjement kan overføres til en strategisk vinn-vinn situasjon for både bedriften, samfunnet og miljøet.

Dette viser altså at kompetanseheving har en positiv effekt for begge de to gruppenes forhold til CSR. De øker sitt kunnskapsnivå og får en forståelse av hvordan CSR arbeidet kan være relevant for egen bedrift. Skillet viser seg imidlertid å være at gruppen av bedrifter, representert ved Haralds tre og interiør, med et i utgangspunktet mer motivert lederskap, ser ut til å ha større ambisjoner for bedriftens videre CSR engasjement etter endt CSR modul. CSR modulen er fra Innovasjon Norges side ment å skulle gi bedriftene grunnleggende kunnskap om tematikken og dets relevans for egen bedrift. I tillegg til dette tilbys bedriftene gjennom modulen nyttige verktøy for hvordan man på en effektiv måte kan arbeide med CSR i bedriften, samt hvilke effekter dette kan gi for bedriften.

8.2 Er så kompetanseheving sentralt for å oppnå motivasjon for CSR?

Kjernen i diskusjonen om bedriftslederes motivasjon for CSR ser dermed ut til å være at ledernes egne verdier og motivasjoner er avgjørende for bedriftens CSR arbeid forut for gjennomføringen av CSR modulen. Dette kom frem gjennom uformelle samtaler med kursdeltakerne og gruppediskusjoner under gjennomføringen av CSR modulen hvor de lederne som i denne diskusjonen er gruppert under typologien Haralds tre og interiør blant annet vektla faktorer som at bedriftens verdier måtte være i overensstemmelse med verdier de personlig kunne stå inne for. Lederne i denne gruppen av bedrifter innehar altså CSR relaterte

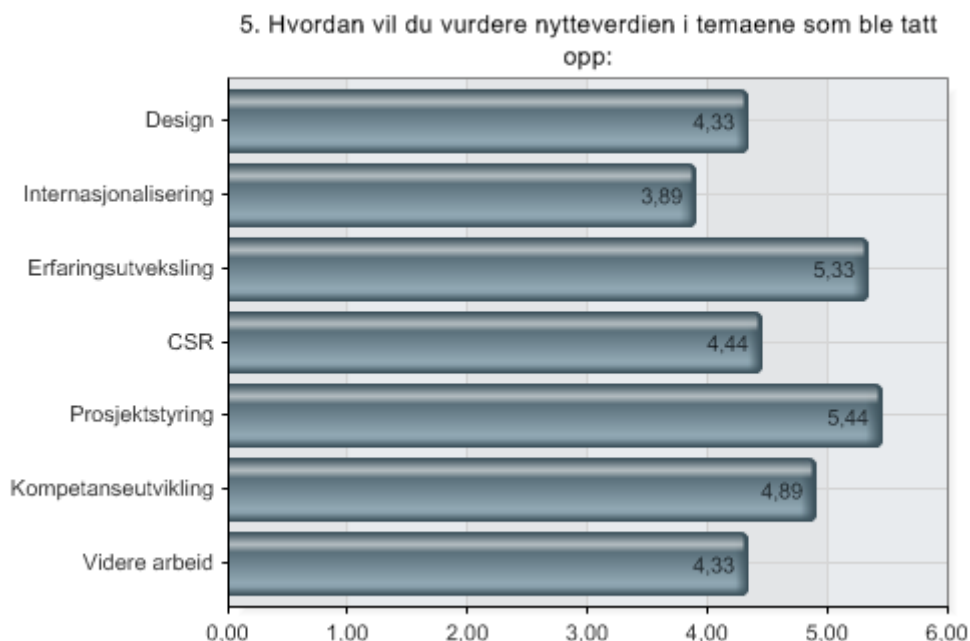
verdier og motivasjon for at disse verdiene skal gjenspeiles i virksomheten, men mangler den nødvendige kunnskapen til å overføre disse verdiene til praktiske og ikke minst strategiske CSR aktiviteter.

Jeg har her argumentert med at tendensen til at bedriftslederne ikke overfører disse verdiene til praktiske og strategiske CSR tiltak kanskje henger sammen med kjennetegn ved den europeiske, implisitte CSR modellen⁶⁹. Forskning viser et skille mellom regioner hvor europeiske land karakteriseres ved en implisitt tilnærming til CSR mens amerikanske bedrifter på den andre siden kjennetegnes ved å være mer eksplisitte i sitt arbeid. Norske SMBers manglende CSR tiltak kan ut fra dette forklares med at bedrifts- og samfunnskulturen ikke er innrettet på en slik måte at man gir klare uttrykk for sitt samfunnsengasjement. Norge har videre en sterk velferdsstat som ivaretar mange av de samfunnsoppgavene som overlates til det private næringsliv i eksempelvis USA. Næringslivets samfunnsansvar tydeliggjøres dermed ikke like klart i Norge.

Et annet poeng jeg har forsøkt å belyse gjennom denne analysen er videre at den særegne nordiske modellen kan forstås som et system som nettopp muliggjør CSR i norske bedrifter. Gjennom et grunnleggende verdisett kan man si at forholdene på mange måter ligger godt til rette for å implementere effektive og strategiske CSR tiltak i norske SMBer. Her kan nevnes at velferdsstaten kan forstås som et system som skaper den nødvendige tryggheten for at bedrifter skal våge å tenke nytt. Lav maktavstand bidrar videre til at nye ideer lettere får innpass hos ledelsen og kan bidra til at de ansatte motiveres til å yte ekstra. Nordiske bedriftsledere anses videre som blant de beste til å motivere sine ansatte. Dette kan forstås dit hen at dersom ledelsen er motivert for å integrere CSR i virksomheten vil de også kunne få med seg sine ansatte.

⁶⁹ Matten & Moon, 2004

8.3 Oppfattes så CSR feltet generelt og CSR modulen spesielt som relevant for bedriftene?



Et av spørsmålene i evalueringsskjemaet til FRAM programmet var knyttet til hvordan deltagerne opplevde nytten av de temaene som ble tatt opp. Svarene man fikk viser at CSR modulen kommer ut over gjennomsnittlig sammenlignet med de andre temaene som utgjorde programmet. Dette kan tyde på at et tema som CSR blir oppfattet som nyttig og lærerikt for bedriftene.

Gjennom kompetanseheving ser det altså ut til at CSR oppfattes som vesentlig for bedriften uavhengig av ledelsens utgangspunkt. Hovedforskjellen mellom typer av bedrifter og lederens motivasjon er ikke å finne i hvorvidt bedriftslederne oppfatter CSR som et viktig fokusområde, men snarer i hvor langt bedriftene ønsker å strekke seg når det gjelder å utforme relevante og ikke minst strategiske CSR tiltak i bedriften.

Felles for begge bedriftstypene er at CSR modulen bidrar til å gjøre bedriftslederne oppmerksomme på aktiviteter de allerede har iverksatt i bedriften. På mange måter kan man si at kompetanseheving bidrar til å ufarliggjøre CSR som et fokusområde for små bedrifter. Bedriftene som deltok ble gjort oppmerksomme på aktiviteter de allerede hadde iverksatt, noe som til en viss grad bidro til å endre deres oppfatning av CSR som et felt som bare angår de store bedriftene. Konklusjonen for mange av deltakerne var at CSR angår dem alle og alle har mulighet til å gjøre noe, men hvor langt man er villig til å gå og hvor stor innsats man nedlegger for å gjøre CSR til en integrert del av bedriftens strategi ser ut fra mine funn i stor

grad ut til å henge sammen med lederens personlige ambisjoner. På bakgrunn av dette kan man si at å inkludere en egen CSR modul i Innovasjon Norges FRAM program er et nyttig verktøy for å løfte frem de muligheter som ligger i å arbeide med samfunnsansvar og for noen fungerer modulen også som et nyttig verktøy for å gjøre det arbeidet man allerede har påbegynt mer strategisk.

8.4 Omdefinering av eksisterende aktiviteter – en inkrementell innovasjon?

Små og mellomstore bedrifter kjennetegnes ved at de i hovedsak gjennomfører inkrementelle innovasjoner. En måte å klassifisere innovasjoner på har vært å dele dem inn etter hvor radikale de er. Joseph Schumpeter definerer innovasjoner som å omfatte nye produkter, nye produksjonsmetoder, utnyttelsen av nye markeder, samt nye måter å organisere virksomheten på. I denne sammenhengen forstås radikale innovasjoner som for eksempel introduksjonen av en helt ny type teknologi, et produkt eller liknende, mens inkrementelle innovasjoner forstås som kontinuerlige forbedringer av det eksisterende⁷⁰. Når bedriftene som deltar på Innovasjon Norges kompetansehevingsprogram FRAM og gjennomfører CSR modulen oppnår økt kunnskap om CSR, besitter de den nødvendige kompetansen til å kunne redefinere mange av de aktivitetene de allerede gjør til CSR relaterte aktiviteter. Dette kan kanskje forstås som en inkrementell innovasjon da de gjør kontinuerlige endringer av eksisterende praksis.

Når det gjelder innovasjonspolitik er det mulig å tenke seg to ulike forståelser av hvilken rolle staten, i dette tilfellet gjennom virkemiddelapparatet og Innovasjon Norge, kan spille. På den ene siden finner man "laissez-faire" perspektivet⁷¹. Denne modellen legger ikke-intervensjon til grunn for sine forklaringer om statens rolle i politikkutforming på innovasjonsfeltet. Man ser for seg at staten gjennom sin politikkutforming skal etablere de nødvendige rammeverk for at bedrifter skal kunne drive innovativ aktivitet. Staten skal altså ikke direkte styre bedriftenes satsninger, men legge forholdene til rette for at det skal satses på innovasjon. Det skal med andre ord ikke vektlegges bestemte sektorer eller teknologier som favoriseres på bekostning av andre. En slik tilnærming til politikkutforming er i overensstemmelse med nyklassisk teori. Teorien betrakter bedrifter som rasjonelle aktører med perfekt informasjon om sine valgmuligheter som, dersom forholdene er lagt til rette for det, vil gjøre det som til enhver tid er til det beste for dem. En slik tilnærming vil med andre

⁷⁰ Fagerberg, 2005

⁷¹ Lundvall et. al, 2005

ord kunne argumentere for at statlige rammeverk vil være tilstrekkelige for at bedrifter skal være innovative⁷². På mange måter kan en nyklassisk måte å argumentere for statlig intervensjon på ses som en lineær forklaringsmodell. Det antas at dersom en grunnleggende struktur anlegges, vil innovasjon komme som en naturlig effekt.

En annen forståelse er hva man kan kalle et systemperspektiv, og kan ses i sammenheng med evolusjonær økonomisk teori. Et slikt perspektiv vektlegger at ulike politikkområder bør utformes med tanke for hvordan de bidrar til innovasjon. Det å utvikle, absorbere og ta i bruk ny kunnskap i bedrifter er ikke en iboende evne og kan tenkes å kreve statlig intervensjon. Blant annet vil politikkenes oppgave være å sørge for at tilstrekkelig variasjon opprettholdes på markedet slik at seleksjonsprosessen kan gå sin gang. Variasjon kan sikres ved at staten går aktivt inn og støtter opp om innovative krefter i ulike sektorer og innenfor prioriterte teknologiske områder. I et evolusjonært perspektiv vil man tenke seg at inntreden av ny innovasjon vil gjøres vanskelig i en situasjon der markedskreftene får fritt spillerom. Staten må bidra til å opprettholde variasjon i markedet når markedets seleksjonsmekanismer går for langt. Seleksjon alene vil med nødvendighet medføre enkelte aktørers monopol på kunnskap. Ved å støtte opp om prosjekter vil man skape den nødvendige variasjon i markedet som kan gi grunnlag for videre seleksjonsprosesser. Nye teknologier eller kunnskapsformer kan trenge tid på å få etablert seg, og statlig prioritering kan være en nødvendighet for å sikre dens overlevelse i et marked der andre kunnskapsformer har etablert hegemoni. At staten går aktivt inn og støtter opp om bestemte sektorer kan på den andre siden betraktes som et til tider nødvendig insentiv for at bedrifter skal velge å prioritere satsning på innovativ aktivitet. Det evolusjonære perspektivet kan her brukes til å argumentere for at det kan være legitimt for politiske aktører å spille en sentral rolle også i seleksjonsprosesser og ikke utelukkende for å opprettholde variasjon⁷³.

Evolusjonær økonomi vil kunne brukes for å argumentere for det norske virkemiddelapparatet skal ta en slik posisjon. Innovasjon Norge har som formål at dets midler skal korrigere for nettopp markeds- og systemsvikt nasjonalt og internasjonalt, men uten at det skal virke unødvendig konkurransevidende⁷⁴.

⁷² Lundvall et. al, 2005

⁷³ Smith, 1991

⁷⁴ Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge, 2008

Følger man resonnementet innen evolusjonær økonomi vil virkemiddelapparatet med sine insentivordninger og støtteordninger bidra til å redusere risikoen ved å introdusere nye måter å drive virksomheten sin på. Det at CSR settes høyt på agendaen i virkemiddelapparatet vil i tråd med dette medføre at man slipper frem de bedrifter som våger å tenke annerledes.

Gjennom insentivordninger for å fremme CSR arbeidet vil man kunne oppmuntre til en langsiktig økonomiske prioritering som vil gagne både bedrift, samfunn og miljø. Å følge Porter & Kramers løp hvor en strategisk tilnærming til CSR gir konkurransefortrinn for bedriften, kan i lys av dette argumenteres for å kreve en risikoavlaster som våger å tenke nytt for å fremme bærekraftige innovasjoner og motivere norske bedrifter til å gå nye veier.

Innovasjon Norge har som mål å fremme nettopp bærekraftige innovasjoner i hele landets regioner. Denne analysens funn viser at kompetanseheving fungerer som en måte å gjøre CSR mer tilgjengelig for små og mellomstore bedrifter i Norge. Som nevnt bidrar økt kompetanse til å ufarliggjøre CSR- området for norske bedrifter. Gjennom CSR modulen blir flere av bedriftslederne bevisst hvordan eksisterende aktiviteter, gjennom gradvise endringer av det eksisterende kan konverteres til CSR initiativ som også er strategisk relevante for bedriften. Modulen fungerer ved at den motiverer til å gjennomføre inkrementelle innovasjoner. Virkemiddelapparatets prioritering av å fronte nettopp bærekraftige innovasjoner vil altså kunne medføre at foretningsideer som ellers ikke ville blitt gjennomført grunnet markedssøkonomiens mantra om den sterkestes overlevelse likevel satses på. En aktør som Innovasjon Norge vil gjennom etableringen av insentivordninger for bærekraftige innovasjoner kunne medvirke til at seleksjonsmangfoldet opprettholdes. Videre kan slike ordninger bidra til at prosjekter som ellers ikke ville ha blitt satset på grunnet kortsiktig manglende lønnsomhet nå likevel gjennomføres.

9. Veien videre

Gjennom Stortingsmelding nr 10 om Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi som ble lagt frem våren 2009 får Innovasjon Norge et helt spesielt mandat tilknyttet CSR arbeidet i norske SMBer. Gjennom relevant virkemidler skal Innovasjon Norge bidra til å løfte arbeidet med samfunnsansvar blant små og mellomstore bedrifter i Norge. Dette er et utfordrende mandat da SMBer utgjør en vesentlig andel av den norske næringsstrukturen. Samtidig vil et CSR løft innenfor denne gruppen av næringslivet ha stor betydning for det totale CSR arbeidet som nedlegges i Norge, og et fokus på å øke aktiviteten blant denne gruppen vil kunne få store og viktige effekter. En av de store utfordringene ved å skulle løfte arbeidet med samfunnsansvar blant SMBer er at kunnskapsnivået om temaet jevnt over er relativt lavt. Både mine funn og tidligere undersøkelser viser at en stor andel SMBer har få eller ingen referansepunkter til CSR utover at de forbinder temaet med de store bedriftene. Feltet blir videre oppfattet som ressurskrevende, både i form av tid og økonomisk, og blir gjerne oppfattet som aktiviteter man gjør på siden av den daglige driften av virksomheten. En av ambisjonene for denne oppgaven har blant annet vært å vise at CSR nettopp ikke trenger å være aktiviteter som er på siden av hva virksomheten vanligvis driver med. Å bake inn CSR engasjementet i bedriftens egen strategi gjennom å fokusere på CSR aktiviteter som både er bra for samfunnet og miljøet og gir noe tilbake til bedriften, kan til og med vise seg å styrke bedriftens konkurranseevne. Et fokus på å øke bedriftslederes kompetanse om hva CSR er (å ufarliggjøre det) og gjøre dem bevisst på hvordan et CSR fokus kan bli en vinn-vinn situasjon for samfunn, miljø og bedrift (strategisk CSR) ser ut fra dette ut til å være en av nøklene til å løfte arbeidet med samfunnsansvar blant norske SMBer. I tråd med dette målet passer en egen CSR modul i kompetanseprogrammet FRAM godt inn i det Regjeringens overordnede mål for CSR i SMBer.

Nå er det nå engang slik at tidene forandrer seg. Tidligere gode løsninger anses ikke lenger som like relevante og man blir tvunget til å søke nye veier. Dette gjelder i høyeste grad også for bedriftenes samfunnsansvar. CSR debatten har lenge vært dominert av de store selskapene og tiltakene og forventningene har dermed også kanskje i stor grad vært rettet mot deres forutsetninger. Som det har vært diskutert her, har små og mellomstore bedrifter ganske andre forutsetninger og også andre mål og ambisjoner for sitt CSR arbeid. Både mine egne og

tidligere undersøkelser viser dessuten at SMBer etterspør andre typer virkemidler enn hva som gjerne finnes tilgjengelig i dag. Den norske Regjeringen er først i verden på å utforme en politikk for næringslivets samfunnsansvar gjennom utformingen av en Stortingsmelding. En av ambisjonene er som nevnt å løfte frem potensialet som ligger i den største andelen av norsk næringsliv, nemlig SMBer, da må man ta inn over seg at deres behov for tilgjengelige virkemidler og deres ambisjoner for konkrete tiltak og aktiviteter er annerledes enn hva som gjelder for de største bedriftene. Viljen til nytenkning er derfor sentral.

9.1 Nye muligheter for å motivere SMBer til å ta miljø- og samfunnsansvar

9.1.1 Nettverk

Det framgår av den tidligere nevnte studien av Europeiske SMBer at en mulig løsning for å overkomme SMBers barrierer for å gå inn i miljø og samfunnsansvarsaktiviteter, er å oppmuntre til nettverksbaserte aktiviteter. Begrunnelsen er blant annet at mange av de CSR verktøy som finnes i dag i stor grad er tilpasset større virksomheter og at slike tiltak dermed fremstår som dyre og lite praktisk gjennomførbare for små bedrifter. Små bedrifter opplever kanskje også i noe mindre grad et like sterkt ytre press til å opptre samfunnsansvarlig som store selskaper med en langt mer synlig profil. Ved å inngå i nettverk med andre bedrifter i samme situasjon vil mange av tidligere antatte negative sidene ved å ta samfunnsansvar elimineres. Studier av østerrikske bedrifter viser at hovedfordelen ved å inngå i nettverksrelasjoner i sitt miljø- og samfunnsansvarsarbeid, er økonomisk motivasjon for kostnadsreduksjon og stabile vedvarende løsninger⁷⁵. Ved å gjennomføre CSR aktiviteter i bedriftsnettverk vil man lette på trykket på den enkelte virksomhet. Slike nettverk kan tenkes brukt både som samarbeidspartnere når det gjelder å utføre CSR aktiviteter, for eksempel ved at man samkjører tiltak som avfallshåndtering eller går sammen om vareleveranser. I slike sammenhenger sparer man dermed både miljøet og man sparer penger. Videre kan nettverksløsninger forstås dit hen at bedrifter ofte har de samme eller liknende utfordringer knyttet til miljø- og samfunnsansvar. Bedriftsnettverk kan dermed fungere som nyttige sparringspartnere og fora for kunnskapsutveksling og idé - myldring rundt bærekraftige og samfunnsansvarlige løsninger. Som nevnt tidligere i denne analysen anses en av hovedbarrierene for CSR i SMBer for å være manglende ressurser i form av tid/mennesker og

⁷⁵ Observatory of European SMEs, 2002/No4. European SMEs and social and environmental responsibility:43

penger. Nettverksbaserte løsninger hvor man utvikler tiltak og konkrete aktiviteter i fellesskap vil dermed både kunne være kostnadsbesparende og bidra til at man kommer opp med flere kreative løsninger. Flere hoder tenker alltid bedre enn et. Et nettverk vil også være en viktig drahjelp i prosessen med å iverksette tiltak som er nye for virksomheten og som derfor kan være tunge å iverksette dersom man ikke er flere som trekker i samme retning.

FRAM - bedriftene kan i denne sammenhengen fungere som et mulig utgangspunkt for CSR nettverk. Bedriftene er lokalisert i samme geografiske område og har dermed kanskje noen felles utfordringer som det kan tas tak i. Gjennom nettverket som allerede er etablert gjennom FRAM prosessen kan bedriftene være inspiratorer for hverandre i det videre arbeidet med å iverksette relevante CSR tiltak for bedriften. Gjennom erfaringsutveksling og drahjelp vil terskelen bli lavere for den enkelte og man blir kanskje villig til å strekke seg enda lenger. En slik tilnærming kan tenkes som en mulig utvidelse av den allerede iverksatte CSR modulen.

9.1.2 Tilgang på kompetent arbeidskraft

I den videre diskusjonen av et skille mellom den europeiske CSR tilnærmingen som implisitt og den amerikanske som eksplisitt, ser Matten & Moon en tendens til at også de europeiske landene nå er i ferd med å bevege seg til en mer eksplisitt tilnærming til CSR. Dette kan blant annet forstås som et resultat av at det også i Europa stilles nye og flere krav fra befolkningen generelt og fra pressgrupper spesielt. Dette har innvirkning på hvordan bedriftene innretter seg mot sine kunder. Dersom markedet forventer at bedriftene har et sterkere sosialt og miljømessig engasjement og aktivt promoterer dette i sine strategier og aktiviteter, kan dette være en viktig forklaring på hvorfor man ser en tendens til at også europeiske bedrifter tydeliggjør sitt engasjement. På mange måter kan CSR bli blant fremtidens sentrale konkurransefortrinn. Dette ser man spesielt blant nyutdannede som nå stiller høyere krav til sin fremtidige arbeidsgiver. CSR er gjerne sentralt blant slike krav. Bedrifter møter altså større konkurranse om å tiltrekke seg de beste hodene, og et aktivt og tydelig CSR engasjement kan tenkes å være et utslagsgivende konkurransefortrinn i arbeidet for å tiltrekke seg fremtidig kompetent arbeidskraft. CSR anses som en nødvendig del av den kompetansen fremtidige bedriftsledere skal besitte.

9.1.3 Virkemiddelapparatets rolle

En måte å få flere etablerere og ledere av små bedrifter til å ville gjøre CSR til en integrert del av foretningsvirksomheten er om det hadde fantes noen positive insentiver for å satse på det.

Flere av FRAM deltakerne opplever at Innovasjon Norge kan strekke seg lenger i å være tydeligere i sine forventninger til kundene. Men en av kommentarene er at de da også må være tydeligere på hvordan de kan bidra til å støtte opp om norske SMBers arbeid.

En av bedriftslederne jeg var i kontakt med understrekte spesielt at Innovasjon Norge og departementene har en viktig rolle å spille. Et sentralt insentiv som ble nevnt ville være dersom man kunne søke om støtteordninger for å iverksette CSR tiltak i bedriften. Gjennom støtteordninger vil man gi oppmerksomhet rundt CSR feltet som et viktig fokusområde. Å motta støtte virker dessuten forpliktende i forhold til å følge opp sine ambisjoner for CSR. Å søke om støtte innebærer også at man må sette seg inn i og danne seg en forståelse av i hvilken retning man vil med bedriften sin. På denne måten vil en støtteordning medføre bevisstgjøring blant bedriftsledere. En av de sentrale målsetningene ved CSR modulen er nettopp å øke bedriftenes kompetanse om CSR og et tiltak som innebærer klare insentiver for å iverksette konkrete tiltak vil dermed kunne oppfattes som en videreføring av det grunnarbeidet CSR modulen representerer. Et konkret forslag til Innovasjon Norge som ble nevnt er at dersom du skal søke om finansiering hos Innovasjon Norge må du ha en idé om retningen og ambisjonene for bedriftens CSR arbeid. Man stiller dermed krav om at tankeprosessen må være i gang samtidig som et slikt krav bidrar til å øke bevisstheten blant norske SMBer om et sentralt tema for fremtidens konkurransedyktige bedrifter.

I Innovasjon Norges prinsippnotat for bedriftenes samfunnsansvar stilles det klare forventninger til kundebedriftene. Det heter blant annet at bedriftene gjennom innovasjon og ansvarlig drift skal bidra til å løse vår tids samfunns- og miljøutfordringer. Man forventer med andre ord at Innovasjon Norges kundebedrifter skal ta inn over seg sitt ansvar for å ivareta samfunnet og miljøet og la dette overordnede perspektivet inngå i alt de gjør, både i innovasjonsprosesser og ikke minst gjøre CSR til en integrert del av den daglige driften. Dette er tungtveiende forventninger som man kan se for seg manifestert i tydeligere krav til fremtidige og nåværende kundebedrifter.

9.1.4 CSR i krisetider

I disse dager hvor finanskrisen preger nyhetsbildet er det interessant å spørre seg om hva som nå skjer med bedriftenes CSR engasjement. Begynner man igjen å tenke i baner av Milton Friedmans perspektiver på hva som er bedriftenes rolle eller klarer man å holde på dagens trend knyttet til bedriftenes utvidede rolle og ansvar i forhold til samfunn og miljø. Milton Friedman var som nevnt tilhenger av at bedriftenes eneste ansvar er å tjene penger og dermed tilfredsstille sine interessenter. I en artikkel i Dagens Næringsliv⁷⁶ tok Suzy og Jack Welch opp nettopp denne diskusjonen. Et av deres argumenter var at bedrifter i nedgangstider bør prioritere hensynet til profitt fremfor samfunnsansvar. I et tøft økonomisk klima mener de at det blir enda tydeligere at bedriftens største ansvar er å lykkes økonomisk. De er ikke av den oppfatning at bedriftens sosiale engasjement bare skal være gjeldene i gode tider, men promoterer en tilnærming hvor CSR tilpasses de øvrige omstendigheter. Deres argument er at bedriftsledere vil ha problemer med å skulle forklare overfor ansatte at de må foreta omfattende nedbemanninger mens de skal fortsette å dele ut penger til veldedige formål. I vanskelige økonomiske tider mener de at det er vanskeligere enn noen gang å satse på CSR som en foretningsstrategi. Dette blant annet fordi forbrukere i mindre grad er villige til å betale ekstra for varer som ivaretar sosiale og miljømessige hensyn. Welschs argument for CSR i krisetider er at bedriftene nå må konsentrere sine CSR aktiviteter mot færre prosjekter hvor man da heller vil kunne yte mer. Dette perspektivet er også i tråd med Porter og Kramers argumenter om strategisk CSR som er blitt fremmet gjennom denne analysen. Gjennom å velge seg ut enkelte områder å kanalisere sitt CSR arbeid mot, som også er av strategisk relevans for bedriften, vil det kanskje ikke være så sikkert at CSR blir et område som kuttes ut så snart de økonomiske rammene blir litt trangere.

På den andre siden kan krisetid forstås som tiden for å tenke nytt. De systemer man har trodd skulle vare evig har vist seg å rase sammen i rekordfart og man blir tvunget til å endre etablert praksis. På den måten kan nettopp en finanskrise bidra til at flere bedrifter ser nytten og viktigheten i å ivareta andre verdier enn de økonomiske. Målet må være å komme ut med noe nytt enn hva man gikk inn i krisen med. Å bruke nedgangstiden til å fokusere på ikke-økonomiske verdier i bedriften kan gjøre at flere går styrket ut av krisen. En av de nordiske verdiene som er blitt nevnt i denne analysen er at nordiske bedrifter kjennetegnes ved sin fleksibilitet. Dette kan forstås dit hen at nordiske bedrifter er godt rustet til å gå i møte en markedssituasjon i rask endring. Det vil bli spennende å følge samfunns- og miljøansvarets

⁷⁶ Dagens Næringsliv, 25 mai 2009:27

skjebne som en følge av finanskrisen. Et ønske ville være at de nødvendige omlegginger i næringslivet og finansmarkedene som nødvendigvis vil tvinge seg frem vil kunne åpne muligheten for at et CSR perspektiv kan implementeres i flere bedrifters strategier. En bærekraftig drift er nødvendigvis det beste på lang sikt og kanskje kan krisetid være det etterlengtede rommet for total nytenkning.

10. Konklusjon

Når det gjelder evnen og viljen til å prioritere et område som bedrifters samfunnsansvar, er det snakk om å ha evnen og kapasitet til å kunne dra nytte av det potensialet som ligger innenfor dette området. Det kreves at bedriften har et økonomisk overskudd som tilsier at det kan satses på et område som umiddelbart ikke assosieres med økonomisk gevinst. Malcolm McIntosh argumenterer dessuten for at satsning på samfunnsansvar i stor grad avhenger av det lederskapet man finner i bedriften. For ham handler det i stor grad om evnen og viljen til å tenke annerledes for at samfunnsansvar skal kunne gjøres forenelig med økonomisk profitt. I sin beskrivelse av typen bedrifter som prioriterer CSR, vektlegger han karakteristika som et verdiorientert lederskap som lytter til sine interessegrupper, samt at disse bedriftene ofte viser seg å være innenfor sektorer som har vært gjenstand for protester fra forbrukere og aktivistgrupper⁷⁷. Det er med andre ord kvaliteter ved de enkelte bedrifter som er avgjørende for hvorvidt implementering av strategier for samfunnsansvar blir vellykkede, og ikke at samfunnsansvar i seg selv ikke kan gjøres forenelig med økonomisk gevinst.

Som allerede nevnt defineres innovasjon blant annet som å ta i bruk allerede eksisterende kunnskap, kombinere denne på nye måter, for dermed å få et produkt som er nytt for markedet eller for bedriften selv. Å være innovativ er en forutsetning for å kunne drive lønnsom næringsvirksomhet, det er også innefor dette feltet Innovasjon Norges kjernevirksomhet ligger. Nemlig å bidra til at tiltak som er samfunnsøkonomisk lønnsomme også skal kunne gjøres bedriftsøkonomisk lønnsomme, og dermed ha et potensial til å kunne realiseres. I møtet med en langt mer krevende kundegruppe er konkurransedyktighet blitt enda vanskeligere å oppnå. Og det er nettopp derfor viljen til å tenke annerledes, å tenke utenfor de rammer man vanligvis tenker gir konkurransefortrinn, blir så viktig. Dagens marked er preget av kunder som stiller nye og strengere krav. Forventninger til bedrifters samfunnsansvar er oftere et sentralt aspekt ved disse nye kravene.

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan kompetanseheving innvirker på bedriftslederes motivasjon og muligheter for å overføre egne verdier til konkrete CSR aktiviteter i egen virksomhet. For å undersøke dette utformet jeg to hypoteser som jeg ønsket å teste. Hypotese 1 bygger på Malcolm McIntoshs teori om at kvaliteter ved ledelsen er avgjørende for bedriftens CSR fokus. Jeg ønsket å teste hvorvidt bedrifter som har et aktivt og strategisk

⁷⁷ McIntosh, 2007:47

forhold til CSR kjennetegnes ved engasjerte og motiverte ledere med god kjennskap til CSR. Hypotese 2 bygger på Innovasjon Norges målsetning om å løfte arbeidet med CSR i små og mellomstore bedrifter gjennom blant annet kompetansehevingstiltak. Jeg ønsket å teste om økt kunnskap om de positive ringvirkningene for bedriften ved å satse på CSR vil få flere bedrifter til å gjøre CSR til en integrert del av bedriftens strategi.

Som teoretisk ramme for diskusjonen brukte jeg Porter og Kramers teori om strategisk CSR som et viktig konkurransefortrinn for bedrifter. De mener at flere bedrifter bør se de muligheter som ligger innenfor CSR feltet dersom man gjør arbeidet til en integrert del av bedriftens øvrige strategi. Dette gjøres best ved å identifisere de CSR aktiviteter som gir vinn-vinn situasjon for både bedriften, samfunnet og miljøet. Slike strategiske aktiviteter identifiseres ved å finne de områder hvor bedriftens virksomhet innvirker mest på samfunnet og miljøet og i tillegg finne de sosiale og miljømessige faktorer som har størst innvirkning på bedriftens mulighet til å drive egen virksomhet. Videre ble det i analysen brukt fire nivåer av CSR (passiv, aktivt, strategisk og innovativ). Dette er nivåer som Innovasjon Norge bruker i sin CSR modul og som bedriftene i denne undersøkelsen ble bedt om å klassifisere seg selv under. Nivåene gir en interessant indikasjon på bedriftens egne oppfatninger av eget CSR fokus og om deres fremtidige ambisjoner for CSR.

Mine funn viser at en av de sentrale motivasjonsfaktorene for å prioritere et område som CSR er at det er riktig i seg selv. Flere av kursdeltakerne i FRAM uttrykte at de ikke ønsket å jobbe et sted hvor bedriftens verdier ikke sammenfalt med verdier de kunne stå inne for privat. Dette kom tydeligst frem blant de bedriftslederne som i utgangspunktet hadde noe kjennskap til CSR og gjerne hadde iverksatt relaterte tiltak. Et sentralt funn var imidlertid at flere av disse bedriftene ikke selv ga sine aktiviteter merkelappen CSR og de ble dermed ikke brukt som en markedsføringsstrategi eller en strategi for å differensiere seg fra sine konkurrenter.

De sentrale barrierene for CSR som kom frem gjennom mine undersøkelser var at små og mellomstore bedrifter opplever at de ikke har nok tilgjengelige ressurser til å prioritere et område som CSR. Flere av bedriftene, spesielt dem som på forhånd ikke hadde kjennskap til CSR feltet, oppga at de ikke kunne se hvordan CSR tematikken var relevant for dem. FRAM-deltakerne fortalte at de anså CSR begrepet som lite nyansert og med forventninger om omfattende og tidkrevende tiltak. Disse funnene viser at manglende kompetanse om CSR

spesielt i forhold til små og mellomstore bedrifter er en sentral forklaring på de opplevde barrierene.

Funn fra mine undersøkelser viser som sagt at det er mulig å dele inn de bedriftene som har vært gjenstand for denne analysen inn i to kategorier. Kategori 1 har representert de bedriftene som i utgangspunktet hadde lite eller ingen kunnskap om CSR og som ikke hadde iverksatt tiltak i bedriften. Kategori 2 representerer de bedriftene som allerede hadde noe kjennskap til CSR og som hadde iverksatt noen tiltak, selv om disse tiltakene ikke var blitt gitt merkelappen CSR. Bedriftene beveger seg på mange måter i to ulike retninger og dette eksemplifiserer ved å dele bedriftene inn i to kategorier. Når det gjelder kategori 1, de bedriftene som i utgangspunktet hadde ingen eller lite kunnskap om CSR, bidrar kompetanseheving til at de blir bevisste på at enkelte aktiviteter de allerede har iverksatt faller inn under paraplyen CSR. De oppnår også en forståelse av at CSR kan være relevant også for dem selv om de er små. Denne kategorien representerer likevel de bedriftene som i fremtiden ser for seg å forbli på et passivt nivå. Kategori 2 representerer de bedriftene som allerede kan plasseres på et passivt CSR nivå. De har noe kjennskap til tema og har iverksatt enkelte aktiviteter. Når det gjelder fremtidige ambisjoner, har gjennomføring av CSR modulen og deres oppnådde kunnskap om mulighetene som ligger i å oppnå vann-vann situasjoner for bedrift, samfunn og miljø gjennom en strategisk orientering, medført at de søker å oppnå et strategisk eller endatil innovativt CSR nivå. Gjennomføring av CSR modulen har altså ytterligere økt deres motivasjon for CSR og gitt dem økt kunnskap om hvordan dette arbeidet kan benyttes strategisk for bedriften.

Sentralt her er da altså at kompetanseheving fremstår som å ha en positiv effekt for begge gruppene. Skillet viser seg å være på at kategori 2 som i utgangspunktet har en motivert ledelse med kjennskap til CSR har større ambisjoner for bedriftens videre CSR engasjement etter endt CSR modul. Kjernen i diskusjonen om bedriftsledernes motivasjon for CSR er dermed at lederens verdier og motivasjon for CSR er avgjørende for hvorvidt bedriften har et fokus på CSR forut for gjennomføring av modulen. Etter endt kompetansehevingsprogram oppfattes imidlertid CSR som relevant for alle bedriftene uavhengig av utgangspunkt. Hovedforskjellene mellom typer av bedrifter og lederens motivasjon er ikke å finne i hvorvidt bedriftslederne oppfatter CSR som et viktig fokusområde etter endt modul. Skillene viser seg i hvor langt de er villige til å strekke seg når det gjelder å utforme strategiske CSR tiltak i bedriften.

Til en viss grad stemmer altså hypotesen om at CSR bedrifter kjennetegnes ved en engasjert og motivert ledelse, men bildet viser seg i realiteten å være mer nyansert enn hva hypotesen tilsier. Gjennom kompetanseheving økes engasjementet også hos bedriftene uten en i utgangspunktet engasjert ledelse.

Dette bringer oss over til å svare på hypotese 2. Mine funn viser at man gjennom kompetanseheving oppnådde økt fokus og økt engasjement for CSR blant begge bedriftskategoriene. Både de med og uten en på forhånd engasjert ledelse. Forskjellen ligger i hvor langt de ønsker å gå i sitt CSR engasjement. Gjennom min analyse ser altså hypotese 2 ut til å stemme. Hypotese 1 må imidlertid modereres noe. Min konklusjon her er at bedrifter med en engasjert ledelse strekker seg lenger i sitt CSR engasjement. Til tross for dette kan det konkluderes med at kompetanseheving på CSR feltet tilpasset små og mellomstore bedrifter er et viktig steg i riktig retning for å heve arbeidet med CSR blant norske SMBer. Statlige insentivordninger, i dette tilfellet gjennom Innovasjon Norges prioritering av bedriftenes samfunnsansvar, kan videre virke som en risikoavlaster for norske bedrifter. Gjennom gode statlige støtteordninger vil man våge å satse på foretningsideer som på kort sikt ikke er økonomisk lønnsomme, men som over tid vil kunne representere viktige konkurransefortrinn for norske bedrifter. Bærekraftige innovasjoner og CSR aktiviteter som også er strategisk relevante for bedriften selv er eksempler på slike aktiviteter som umiddelbart gjerne ikke assosieres med økonomisk vekst. Gjennom min analyse av et utvalg små og mellomstore bedrifter kommer det frem at det ikke nødvendigvis mangler på motivasjon til å tenke annerledes for å møte morgendagens utfordringer. Utfordringen for en aktør som Innovasjon Norge er å skape grobunn for at motivasjonen kan brukes til å utløse konkrete og strategiske CSR initiativ. Mye tyder på at kompetanseheving gjennom CSR modulen i FRAM er et viktig steg mot dette målet.

Litteraturliste:

- 1) BI, 2008. *Hvorfor tar bedrifter samfunnsansvar?*
- 2) Borràs, Susanna og Lundvall, Bengt-Åke, 2005. "Science, Technology and Innovation Policy" i Fagerberg et.al (red.), 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- 3) Busch, Tor & Jan Ole Vanebo, 1995. *Organisasjon, Ledelse og Motivasjon*. Forfatterne og Tano AS
- 4) Comission of the European Communities. *Green paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 2001.
- 5) Dagens Næringsliv, 25. mai 2009:27 "Tenk profit"
- 6) Elkington, John, 1997 "The triple bottom line"
- 7) Fagerberg, Jan, 2005 "Innovation: A guide to the literature" i Fagerberg, Jan, David C Mowery og Richard R Nelson (red), 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- 8) Gardener, Howard, 2006. "Five Minds for the Future"
- 9) <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/otprp/20032004/Otprp-nr-14-2003-2004-/1.html?id=176533> (12.01.2008 kl 13:42)
- 10) <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
23.02.09 kl. 16:22
- 11) Innovasjon Norge, *Handlingsplan for Samfunnsansvar*, 2007
- 12) Innovasjon Norge; Policydokumenter, 2007.

- 13) Innovasjon Norge. Policy for de bedriftsrettede finansielle tjenester, 2008
- 14) Innovasjon Norge: Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge, 2008
- 15) Innovasjon Norges Årsrapport 2007. Hovedrapport til departementene
- 16) Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington, 2006. *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Person Education Limited.
- 17) Kvale, Steinar, 1997. *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- 18) Matten, Dirk & Jeremy Moon, 2004. "Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe".
- 19) McIntosh, Malcolm, 2007. "Progressing from Corporate Social Responsibility to Brand Integrity" i Cheney, George, Steve May & Juliet Roper (red.), 2007. *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press.
- 20) Nordisk Råd og Nordisk Ministerråd, 2005. *Norden som globa vinderregion. På sporet af den nordiske konkurrencemodell*.
- 21) Observatory of European SMEs, 2002/No4. *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*.
- 22) Patton, Michael Quinn, 1987. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publications
- 23) Porter, M & Kramer, M.R. (2006). "Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", Harvard Business Review vol.76, No 6.

- 24) Smith, Keith, 1991. "Innovation Policy in an Evolutionary Context". Harwood Academic.
- 25) Stohl, Michael, Cynthia Stohl & Nikki C Townsley, 2007. "A New Generation of Global Corporate Social Responsibility" i May, Steve, George Cheney & Juliet Roper 2007 (red.) *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press.
- 26) Stortingsmelding nr 10, 2008-2009. *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*
- 27) Strategi for bærekraftig utvikling; del av nasjonalbudsjettet 2008
- 28) Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, Vår Felles Framtid
- 29) Yin, Robert K, 2003. *Case Study Research*. Sage Publications

